



**TESIS – PM147501**

**ANALISA STRATEGI *CORPORATE* PADA INDUSTRI  
JASA *FREIGHT FORWARDING* DENGAN METODE  
MCDM-AHP Di PT. DMK CARGO**

**ALDA RAHARJA  
9112201305**

**DOSEN PEMBIMBING  
Prof. Dr. Ir. Udisubakti Ciptomulyono, M.Eng Sc**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN TEKNOLOGI  
BIDANG KEAHLIAN MANAJEMEN INDUSTRI  
PROGRAM PASCASARJANA  
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOVEMBER  
SURABAYA  
2016**



***THESIS – PM147501***

***ANALYSIS OF CORPORATE STRATEGY ON  
INDUSTRIAL SERVICES FREIGHT FORWARDING  
MCDM-AHP METHOD IN PT. DMK CARGO***

***ALDA RAHARJA  
9112201305***

***SUPERVISOR***

***Prof. Dr. Ir. Udisubakti Ciptomulyono, M.Eng Sc***

***MASTER STUDY PROGRAM MANAGEMENT TECHNOLOGY  
INDUSTRIAL MANAGEMENT SKILLS  
PASCASARJANA PROGRAM  
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOVEMBER  
SURABAYA  
2016***

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur Alhamdulillah penulis ucapkan kepada Alla SWT karena atas berkat dan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Studi Program Pasca Sarjana pada Program Studi Magister Manajemen Teknologi pada Jurusan Manajemen Industri di Institut Teknologi Sepuluh November Surabaya (MMT – ITS).

Penulis juga menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, oleh karena itu penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Orang tua, istri, adik dan keluarga tercinta yang telah memberikan dorongan, semangat dan motivasi serta do'a yang tak henti sehingga penulis bisa menyelesaikan tesis ini.
2. Prof. Dr. Ir. Udisubakti Ciptomulyono, M.Eng. Sc selaku dosen pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyusun tesis ini.
3. Prof. Dr. Yulinah Trihadiningrum, MappSc selaku Ketua Program MMT-ITS.
4. Prof. Iwan Vanany ST., MT., Ph.D dan Dr. Wahyu Wibowo M.Si selaku dosen penguji yang telah berkenan meluangkan waktu dan pikirannya untuk menguji dan menyempurnakan tesis ini.
5. Rekan-rekan seperjuangan jurusan Manajemen Industri kelas Eksekutif angkatan 2012, atas kerja sama dan dukungannya yang terus memberikan semangat kepada penulis untuk menyelesaikan tesis ini.

Akhir kata penulis berharap Allah SWT berkenan memberikan balasan atas segala kebaikan dari semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini memberikan manfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan.

Surabaya, 25 Januari 2016

Penulis

## LEMBAR PENGESAHAN

Tesis di susun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar  
Magister Manajemen Teknologi (M. MT)

Di

Institut Teknologi Sepuluh Noverber

Oleh:

ALDA RAHARJA

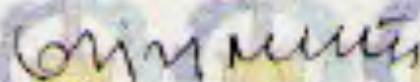
NRP. 9112201305

Tanggal Ujian: 25 Januari 2016

Periode Wisuda: Maret 2016

Disetujui Oleh:

1. Prof. Dr. Ir. Udibakhti Ciptomulyono, M. Eng Sc  
NIP. 19590318 198701 1 001

  
(Pembimbing)

2. Prof. Iwan Vansy, ST., MT., Ph.D  
NIP. 19710927 199903 1 002

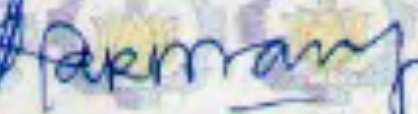
  
(Penguji)

3. Dr. Wahyu Wibowo, M. Si  
NIP. 19740328 199802 1 001

  
(Penguji)



Direktur Program Pascasarjana,

  
Prof. Ir. Diahar Manfaat, M.Sc., Ph.D  
NIP. 19601202 198701 1 001

# **ANALISA STRATEGI *CORPORATE* PADA INDUSTRI JASA *FREIGHT FORWARDING* DENGAN MENGGUNAKAN METODE MCDM-AHP DI PT. DMK CARGO**

Nama Mahasiswa : Alda Raharja  
NRP : 9112201305  
Dosen Pembimbing : Prof. Dr. Ir. Udisubakti Ciptomulyono,  
M.Eng.Sc

## **ABSTRAK**

Dampak dari perkembangan perdagangan dan teknologi saat ini semakin terlihat persaingan yang semakin ketat di industri jasa pengiriman barang, sehingga diperlukan strategi-strategi alternatif yang mampu menciptakan daya saing yang *sustainable*. PT Dian Mega Kurnia (DMK) atau biasa disebut DMK Cargo adalah perusahaan yang melayani jasa pengiriman barang yang fokus pada ruang lingkup *cargo* dengan pengiriman melalui laut (*sea freight*), darat (*inland*) maupun udara (*air freight*).

Dalam penelitian ini bertujuan untuk melakukan formulasi strategi untuk industri jasa pengiriman barang (*freight forwarding*), dengan menggunakan model perumusan strategi Fred R. David (David, 2011). Perumusan strateginya mensyaratkan identifikasi faktor-faktor strategis internal dan eksternal perusahaan secara akurat. Identifikasi faktor-faktor akan dilakukan melalui kuesioner *stakeholders* perusahaan, yang selanjutnya akan diolah dengan menggunakan metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*). Faktor-faktor strategis tersebut kemudian digunakan di dalam tahap input (IFE, EFE, & CP Matrix) dan tahap pencocokan dengan menggunakan (Matrix SWOT, IE, SPACE, BCG, & GS). Kemudian hasilnya diolah dengan memakai QSP Matrix, sehingga diperoleh strategi-strategi yang tepat. Strategi-strategi ini kemudian dijabarkan ke dalam strategi fungsional dan implikasinya.

Dari hasil analisis didapatkan strategi terpilih dengan nilai TAS terbesar. Nilai TAS yang terbesar adalah Strategi *Forward Integration* yaitu sebesar 5,69 diikuti oleh Strategi *Market Penetration* sebesar 5,11. Kemudian urutan ketiga yaitu Strategi *Product Development* dengan nilai TAS sebesar 4,56. Sementara alternatif strategi terakhir adalah *Market Development* dengan nilai TAS yaitu, 4,52.

**Kata Kunci:** *Analytical Hierarchy Process*, model perumusan strategi Fred R. David, formulasi strategi, industri jasa pengiriman barang (*freight forwarding*).

# ***ANALYSIS OF CORPORATE STRATEGY ON INDUSTRIAL SERVICES FREIGHT FORWARDING USING MCDM-AHP IN PT. DMK CARGO***

Nama Mahasiswa : Alda Raharja  
NRP : 9112201305  
Dosen Pembimbing : Prof. Dr. Ir. Udisubakti Ciptomulyono,  
M.Eng.Sc

## ***ABSTRACT***

*The impact of trade and technological development is increasingly seen increasingly fierce competition in the industry of freight services, necessitating alternative strategies that can create sustainable competitive advantage. PT Dian Mega Kurnia (DMK) or so-called DMK Cargo is a company that serves freight has focused on the scope of cargo with shipping by sea (sea freight), land (inland) or air (air freight).*

*In this study aims to conduct industrial strategy formulation for freight services (freight forwarding), using the model of strategy formulation Fred R. David (David, 2011). The formulation of the strategy requires the identification of factors internal and external strategic accurately. Identification of factors will be carried out through a questionnaire stakeholders of the company, which would then be processed by using AHP (Analytical Hierarchy Process). Strategic factors are then used in the input stage (IFE, EFE, and CP Matrix) and phase matching by using (SWOT Matrix, IE, SPACE, BCG, and GS). Then the results are processed using QSP Matrix, in order to obtain the appropriate strategies. These strategies are then translated into the functional strategy and its implications.*

*From the analysis chosen strategy with the greatest value of TAS. TAS greatest value is the Forward Strategy Integration in the amount of 5.69 followed by Market Penetration Strategies of 5.11. Then the third is Product Development Strategy with TAS value of 4.56. While the latter alternative strategy is the Market Development with TAS value ie, 4.52.*

**Key Words:** *Analytical Hierarchy Process, Fred R. David Strategy Model, Corporate Strategy Formulation*



## Daftar Isi

Halaman Judul .....	i
LEMBAR PENGESAHAN .....	ii
ABSTRAK .....	iii
<i>ABSTRACT</i> .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
Daftar Isi .....	vi
Daftar Gambar .....	ix
Daftar Tabel .....	x
BAB I .....	1
PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	11
1.3 Tujuan Penelitian .....	11
1.4 Manfaat Penelitian .....	11
1.5 Batasan Masalah .....	12
1.6 Sistematika Penulisan .....	12
BAB II .....	13
TINJAUAN PUSTAKA .....	13
2.1 Definisi Freight Forwarding .....	13
2.2 Perkembangan Ekonomi & Industri Jasa Kepengurusan Transportasi (Freight Forwarding) .....	14
2.3 Manajemen Strategik .....	18
2.3.1 Konsep Manajemen Strategik .....	18
2.3.2 Analisa dan Pemilihan Strategi .....	19
2.3.3 Model – Model Manajemen Strategik .....	22
2.3.4 Tahapan Dalam Manajemen Strategik David .....	23
2.3.5 Hirarki dan Tipe Strategi .....	24
2.4 Analisa Lingkungan Usaha .....	28
2.4.1 Analisa Lingkungan Internal .....	28
2.4.2 Analisa Lingkungan Eksternal .....	31
2.5 Teknik Keputusan Multikriteria MCDM (Multicriteria Decision Making) 34	
2.6 Metode Analitic Hirarchy Proses (AHP) .....	37
2.6.1 Langkah-Langkah Penggunaan AHP .....	40
2.6.2 Skala Likert .....	45
2.6.3 Posisi Strategi .....	46
2.7 Penelitian Terdahulu .....	46
BAB III .....	49
METODOLOGI PENELITIAN .....	49
3.1 Metode dan Kerangka Penelitian .....	49
3.1.1 Metode Penelitian .....	49

3.1.2	Kerangka Penelitian .....	50
3.2	Pengumpulan & Pengolahan Data .....	51
3.2.1	Pengumpulan Data .....	52
3.2.2	Pengolahan Data .....	53
3.3	Analisa Lingkungan Perusahaan .....	53
3.3.1	Analisa Matriks EFE dan IFE .....	54
3.4	Analisis Strategi Model David .....	57
3.4.1	Analisis Matriks Internal – Eksternal (IE) .....	57
3.4.2	Analisis Matriks SWOT .....	57
3.4.3	Analisis Matriks BCG .....	58
3.4.4	Analisis Matriks SPACE .....	58
3.4.5	Analisis Matriks <i>Grand Strategy</i> (GS) .....	59
3.4.6	Analisis Matriks QSPM .....	59
3.5	Analisis dan Pembahasan .....	60
3.6	Kesimpulan dan Saran .....	60
BAB IV	.....	61
PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	.....	61
4.1	Kondisi Industri Freight Forwarder Indonesia .....	61
4.2	Gambaran Umum Objek Penelitian (PT. DMK Cargo) .....	64
4.3	Pengumpulan Data .....	65
4.3.1	Pengumpulan Data Primer .....	65
4.3.2	Pengumpulan Data Sekunder .....	70
4.4	Pengolahan Data .....	70
4.4.1	Pengujian Validasi Data .....	70
4.4.2	Perhitungan Bobot .....	71
4.5	Perumusan Strategi Menggunakan Metode David .....	74
4.5.1	Tahap Input .....	74
4.5.2	Tahap Pencocokan .....	79
4.5.3	Tahap Pengambilan Keputusan .....	91
- BAB V	.....	97
ANALISIS & PEMBAHASAN	.....	97
5.1	Analisis Data .....	97
5.2	Analisis Model Manajemen Strategi David .....	99
5.2.1	Analisis Tahap Input .....	99
5.2.2	Analisis Tahap Pencocokan .....	101
5.2.3	Analisis Tahap Keputusan .....	105
5.3	Implementasi Strategi Terpilih .....	106
BAB VI	.....	109
KESIMPULAN DAN SARAN	.....	109
6.1	Kesimpulan .....	109
6.2	Saran .....	110
Daftar Pustaka	.....	113
LAMPIRAN A: Validitas Data	.....	117
LAMPIRAN B: Kuisisioner 1	.....	121
LAMPIRAN C: Kuisisioner 2	.....	124



LAMPIRAN D: Kuisisioner 3 .....	138
LAMPIRAN E: Kuisisioner 4.....	141
LAMPIRAN F: Kuisisioner 5 .....	147

## Daftar Gambar

Gambar 1.1 Jumlah Barang Incoming & Outgoing di DMK Cargo .....	5
Gambar 1.2 Diagram Keuangan Omset PT DMK Cargo.....	5
Gambar 1.3 Model Bisnis DMK Cargo .....	7
Gambar 1.4 Perbandinga Rata-rata Market Size Cargo Nasional vs DMK Cargo..	9
Gambar 1.5 Perbandingan Jumlah Outgoing di Terminal Juanda Th 2013-2015.	10
Gambar 1.6 Perbandingan Jumlah Incoming di Terminal Juanda Th 2013-2015	11
Gambar 2.1 Model Manajemen Strategi Komprehensif (David, 2011).....	19
Gambar 2.2 Model Formulasi Strategi Menurut David .....	23
Gambar 2.3 Hirarki Strategi .....	25
Gambar 2.4 Tipe – Tipe Strategi .....	26
Gambar 2.5 Matriks Analisa SWOT. Sumber (David, 2011).....	37
Gambar 2.6 Hirarki Model AHP.....	39
Gambar 2.7 Matrik Perbandingan Berpasangan .....	40
Gambar 2.8 Matrik Perbandingan Preferensi.....	41
Gambar 2.9 Bentuk Perkalian Matrik .....	42
Gambar 3.1 Kerangka Penelitian.....	51
Gambar 3.2Matriks SPACE (David, 2013).....	58
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT DMK Cargo.....	64
Gambar 4.2 Peta Persaingan.....	79
Gambar 4.3 Diagram Matriks SPACE PT DMK Cargo.....	86
Gambar 4.4 Grafik Nilai QSPM (TAS) .....	93

## Daftar Tabel

Tabel 1.1 Perkembangan Market Size Jasa Pos & Kurir di Indonesia.....	8
Tabel 2.1 Perkembangan Market Size Jasa Cargo di Indonesia.....	16
Tabel 2.2 Jumlah Barang yang Dimuat Pada Penerbangan Domestik di Bandara Utama Indonesia (Ton).....	17
Tabel 2.3 Model – Model Manajemen Strategik.....	22
Tabel 2.4 Jumlah omset DMK Cargo (Outgoing & Incoming).....	29
Tabel 2.5 Bentuk Matriks Evaluasi Faktor Internal & Eksternal.....	36
Tabel 2.6 Skala Pembobotan Numerik Metode AHP dari Judgement Keputusan.....	43
Tabel 2.7 Angka Random Untuk Menguji Konsistensi AHP.....	44
Tabel 2.8 Posisi Penelitian Terdahulu.....	47
Tabel 3.1 Matriks EFE.....	54
Tabel 3.2 Matriks CPM.....	55
Tabel 3.3 Matriks IFE.....	56
Tabel 4.1 Penyebaran Pasar Freight Forwarder berdasarkan Wilayah.....	62
Tabel 4.2 Tabel Faktor Internal PT DMK Cargo (Kuisisioner I).....	66
Tabel 4.3 Tabel Faktor Eksternal PT DMK Cargo (Kuisisioner I).....	67
Tabel 4.4 Nilai Bobot Faktor Eksternal.....	72
Tabel 4.5 Nilai Bobot Faktor Internal.....	73
Tabel 4.6 Matriks EFE.....	75
Tabel 4.7 Matriks IFE.....	77
Tabel 4.8 Matriks CPM PT DMK Cargo.....	78
Tabel 4.9 Matriks TOWS (SO).....	82
Tabel 4.10 Matriks TOWS (ST).....	83
Tabel 4.11 Matriks TOWS (WO).....	83
Tabel 4.12 Matriks TOWS (WT).....	84
Tabel 4.13 Analisis Matriks SPACE PT DMK Cargo.....	85
Tabel 4.14 Data Penjualan dan Laba Periode 2013 di PT DMK Cargo.....	88
Tabel 4.15 Matriks IE PT DMK Cargo.....	88
Tabel 4.16 Posisi Pangsa Pasar Relatif (PPPR) PT DMK Cargo.....	89
Tabel 4.17 Tingkat Pertumbuhan Perusahaan PT DMK Cargo.....	89
Tabel 4.18 Matriks BCG PT DMK Cargo.....	89
Tabel 4.19 Matriks.....	90
Tabel 4.20 Input Stage PT DMK Cargo.....	91
Tabel 4.21 Matching Stage PT DMK Cargo.....	91
Tabel 4.22 Decision Stage PT DMK Cargo.....	92
Tabel 5.1 Implementasi Strategi Pilihan.....	107

# BAB I

## PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dibahas mengenai latar belakang permasalahan, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan dan asumsi, dan sistematika penulisan laporan.

### 1.1 Latar Belakang

Bisnis *freight forwarder* adalah suatu spesialis perdagangan yang menyediakan bermacam-macam fungsi dan fasilitas untuk transportasi barang (Murphy dan Daley, 2000). Sudah sejak lama *freight forwarder* diketahui sebagai kunci perantara yang terlibat dalam transportasi barang (*cargo*) dari titik asal (*origin*) ke titik tujuan (*destination*) melalui laut maupun udara. Lebih mendetail, Lai dan Cheng (2004) menjelaskan bisnis utama dari *freight forwarder* adalah membeli jasa transportasi dari bermacam-macam pelayaran atau pemilik kapal (*carrier*) dan membuat suatu rangkaian pengiriman (*shipment*) dari beberapa pengirim barang (*shipper*) dalam jumlah kecil ataupun besar, ke tujuan tertentu dengan harga yang lebih murah. Dari perspektif ini layanan jasa *freight forwarding* dipandang penting oleh perusahaan yang bekerja keras untuk mencapai dua tujuan sekaligus yaitu kepuasan pelanggan (pengiriman produk pada kondisi, waktu dan tempat yang tepat) serta penghematan biaya (menghindari aktivitas dan biaya yang tidak perlu untuk menangani sendiri urusan cargo dan dokumen). Pelayanan dari pengiriman ini dibutuhkan waktu yang cepat dan harus akurat, karena memiliki sensitivitas yang sangat tinggi sehingga menjadikan layanan ini unggul, bahkan harus dapat mengikuti perkembangan zaman saat ini termasuk teknologi dan juga tuntutan pelanggan terhadap jasa pelayanan ini yang semakin global.

Berkembangnya usaha atau bisnis perdagangan saat ini mendorong para pelaku bisnis untuk bisa menyalurkan produknya kepada konsumen. Pelaku bisnis memerlukan pasangan atau *partner* dalam menyalurkan barangnya yakni perusahaan yang bergelut dalam bidang jasa kurir atau pengiriman barang karena tanpa adanya jasa kurir ini tidak mungkin perkembangan perdagangan dapat terus berkembang. Seiring dengan perkembangan pasar yang semakin luas, sehingga

perusahaan banyak yang membutuhkan jasa kurir ini untuk menjangkau konsumen atau pelanggannya yang lebih luas lagi.

Industri *freight forwarding* merupakan gabungan dari beberapa sarana transportasi. Sarana transportasi yang tersedia bisa melalui transportasi darat, laut, dan udara. Salah satu perusahaan yang fokus pada *freight forwarding* adalah PT. Dian Mega Kurnia (DMK). PT. Dian Mega Kurnia (DMK), beroperasi sejak tahun 2006 dalam bidang jasa pengiriman barang dalam ruang lingkup cargo, dengan nama DMK Cargo. DMK Cargo berlokasi di *Cargo Area Juanda Airport* Surabaya, Indonesia sebagai Kantor Pusat dari DMK Cargo dan DMK Cargo juga mempunyai kantor cabang di area *airport* Jakarta, Makasar, dan Jayapura. DMK Cargo merupakan perusahaan yang masih berkembang dalam bisnis pengiriman barang dalam ruang lingkup kargo dengan untuk kargo peti kemas bermuatan penuh (*Full Container Load / FCL*) dan maupun kargo yang bermuatan sedikit (*Less than Container Load / LCL*) melalui laut (*sea freight*), darat (*inland*) maupun udara (*air freight*). DMK Cargo mempunyai visi untuk menjadi salah satu perusahaan jasa terbaik dalam bidang Pengiriman barang di wilayah Indonesia dengan memberikan layanan jasa yang berkualitas, tepat waktu, serta bertanggung-jawab. Dengan misi perusahaan yaitu meningkatkan layanan jasa secara berkesinambungan sekaligus memperluas jaringan kerja dengan di dukung oleh tenaga-tenaga ahli di bidangnya, professional, berpengalaman serta penuh tanggung jawab.

Sejalan dengan perkembangan bisnis dan perubahan dari model bisnis jasa pengiriman barang seperti yang di ungkapkan oleh Murphy dan Daley (2001) bahwa industri *freight forwarding* sedang mengalami perkembangan yang luar biasa berkaitan dengan perubahan regulasi, kemajuan teknologi, dan tekanan dari *customer* dan *competitor* yang mengharuskan perusahaan *freight forwarding* terus bertumbuh untuk bisa *survive* dan berhasil. Hal ini pula yang menuntut perusahaan *forwarding* untuk *work hard* dan *work smart* dalam menentukan strategi yang tepat bagi pertumbuhannya. Melihat hal ini, maka DMK Cargo harus mengikuti perubahan dan melakukan perubahan, bahkan DMK Cargo harus bisa mampu melampaui perubahan dan perkembangan bisnis yang ada di pasar saat ini dengan menyusun strategi bisnis agar bisa terus *exist* dan bersaing dengan

perusahaan jasa *freight forwarder* yang lain.

DMK Cargo saat ini sedang fokus dalam proses *rebranding* untuk meningkatkan *image* perusahaan di kalangan masyarakat atau pelanggan. Dalam menjalankan proses *rebranding* ini terlihat sekilas kelebihan dan kelemahan dari DMK Cargo ini, berikut ini adalah sebagian kelemahan dan kelebihan yang muncul dari proses *rebranding* dari DMK Cargo ini:

#### **Kelemahan**

Kualitas SDM dalam menjalankan proses bisnis yang masih kurang. Kualitas SDM yang minim cukup berpengaruh pada kualitas pelayanan yang diberikan. Proses transaksi yang bersifat manual. Belum adanya system yang sudah komputerisasi sehingga laporan bisa terjadi *missed*

#### **Kelebihan**

Kerjasama dengan pihak *vendor* (maskapai penerbangan) yang cukup dipercaya oleh pelanggan. DMK Cargo kerja sama langsung dengan pihak Garuda Indonesia dalam pengangkutan barang. Menjadi *Priority Cargo* oleh Garuda Indonesia. Mempunyai izin khusus dalam pengiriman makhluk hidup dan jenazah. DMK Cargo mempunyai izin dalam pengiriman jenazah dan makhluk hidup. Mempunyai izin dan dipercaya untuk menyewa pesawat khusus kargo selain *vendor* jika diperlukan.

Untuk saat ini DMK Cargo sedang merencanakan tiga strategi dalam proses perbaikan kinerja perusahaan, untuk strategi yang pertama sedang dalam pelaksanaan, yaitu *rebranding*. Strategi yang pertama adalah melakukan *rebranding* dengan tujuan untuk mempertegas *image* perusahaan dan memberikan informasi kepada masyarakat bahwa DMK Cargo mampu untuk diandalkan dalam jasa pengiriman barang. Strategi yang kedua adalah memperbaiki kualitas SDM perusahaan, karena kualitas SDM ini nantinya akan mempengaruhi dari kinerja perusahaan terutama pada layanan jasa yang diberikan kepada pelanggan. Untuk

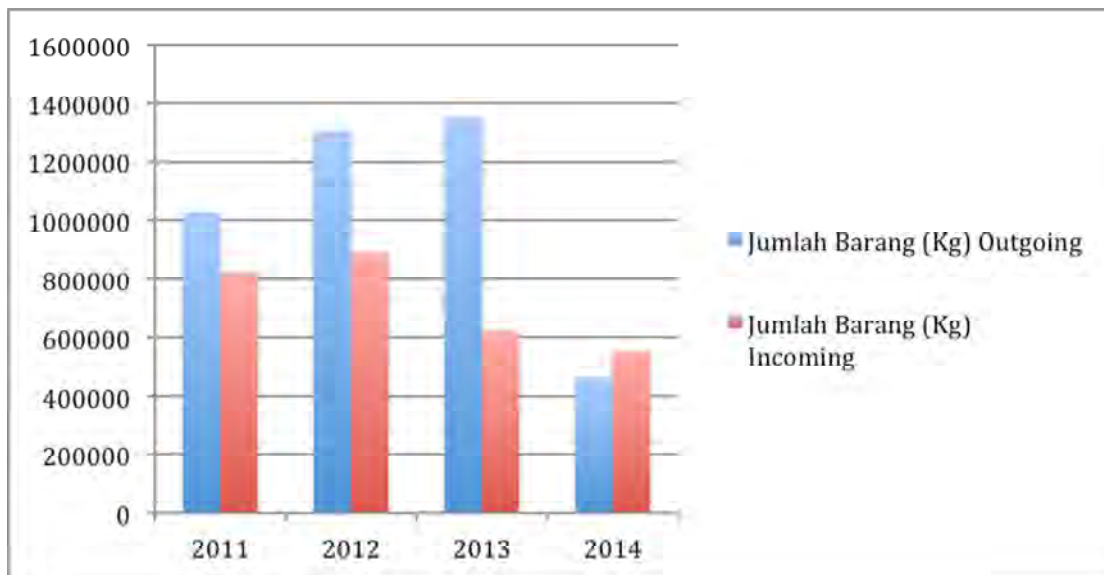
strategi yang ketiga adalah memperbanyak *port agent* atau kios kecil di beberapa tempat untuk memperpanjang tangan perusahaan agar pelanggan tidak harus ke bandara untuk menaruh barang yang ingin dikirim. Namun strategi-strategi yang telah direncanakan di atas dilakukan tanpa berdasarkan keilmuan dibidang strategi dan tanpa melihat faktor-faktor yang berasal dari internal maupun eksternal yang dianggap cukup mempengaruhi terhadap kelangsungan perusahaan kedepannya.

Dalam perancangan strategi atau penyusunan strategi bisnis ini dapat dilakukan dengan berbagai macam metode pendekatan, hal yang paling penting dalam pemilihan strategi adalah menselaraskan visi & misi perusahaan dan juga kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Untuk menentukan strategi yang tepat diperlukan pembuatan kriteria-kriteria yang dapat dilakukan dengan metode SWOT. Sebelum melakukan metode SWOT, untuk mendapatkan kriteria – kriteria yang akan di inputkan kedalam *input stage* harus di lakukan uji validasi dan uji reliabilitas terlebih dahulu agar sesuai dengan faktor – faktor yang mempengaruhi perusahaan. Setelah semua faktor sesuai kemudian menganalisis variabel - variabel terhadap faktor-faktor strategi tersebut dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) yang akan menghasilkan suatu bobot dari tiap-tiap sub-faktor. Dengan menggunakan hasil pembobotan tersebut selanjutnya akan dipergunakan pada tahap penerapan model manajemen strategi dengan metode Fred R. David. Pada penelitian ini, alat analisis terdiri dari tahapan pertama, yaitu *input stage* yang meliputi analisis matriks IFE, EFE, dan CPM. Tahapan selanjutnya *matching stage* yang mencakup matriks SWOT, matriks SPACE, IE, BCG, dan GS. Untuk tahap akhir yaitu *decision stage* dengan menggunakan QSPM untuk menghasilkan prioritas strategi terbaik dari alternative yang ada.

Proses bisnis Cargo mempunyai istilah Sistem *Incoming* dan Sistem *Outgoing*. *Incoming* adalah alur barang yang masuk ke DMK Cargo, bisa dari *end user* atau dari ekspedisi lain atau dari maskapai yang secara langsung kerja sama dengan perusahaan *cargo* yang bersangkutan. Sedangkan *Outgoing* adalah alur barang yang keluar dari DMK Cargo yang diambil langsung oleh *end user* atau diambil langsung oleh ekspedisi lain. Gambar dibawah ini merupakan gambar diagram dari data berupa jumlah barang selama proses incoming dan outgoing di

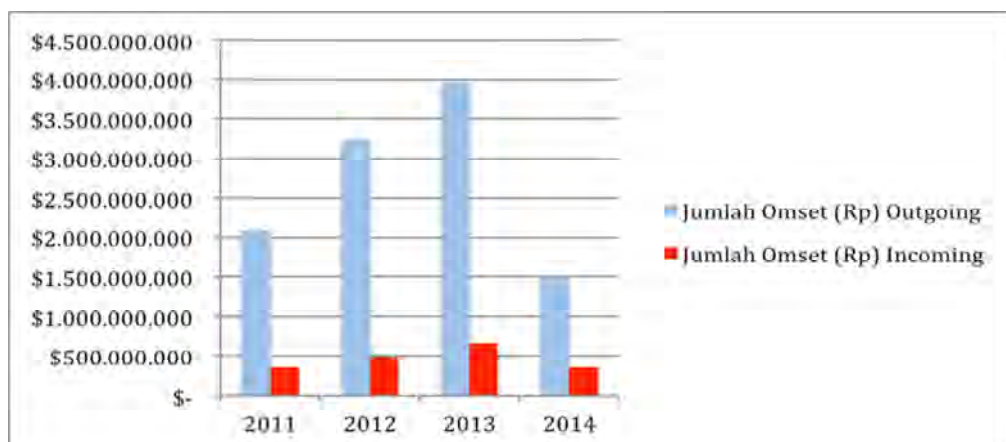


DMK Cargo periode tahun 2011 sampai 2014.



Gambar 1.1 Jumlah Barang Incoming & Outgoing di DMK Cargo

Pada gambar di atas terlihat terjadi peningkatan barang *outgoing* dari DMK Cargo meskipun di tahun 2014 terjadi penurunan yang cukup signifikan, dikarenakan pada tahun 2014 terutama dipertengahan tahun DMK Cargo mengambil keputusan untuk lebih fokus pada proses *rebranding* dan membenahi semua sektor yang berhubungan langsung dengan proses bisnisnya. Dengan adanya proses *rebranding* ini juga berdampak pada keuangan yang mengalir diperusahaan. Berikut ini merupakan data jumlah keuangan yang masuk ke DMK Cargo untuk periode 2011 s/d 2014.



Gambar 1.2 Diagram Keuangan Omset PT DMK Cargo

Sebagai penyedia jasa pengiriman barang, pada awalnya model bisnis DMK Cargo adalah bisnis jasa pengiriman barang dengan menggunakan transportasi udara, atau dari bandara ke bandara (*port to port*) dengan bekerja sama dengan pihak Vendor dan maskapai penerbangan. Kata *port* disini diambil dari sejarah DMK Cargo yang memulai usaha/jasa pengiriman dengan layanan *port to port*. Nantinya kata *Port* juga bisa berarti pusat aktifitas dari segala kegiatan pengiriman barang yang berlokasi di bandara, stasiun, pelabuhan, dan terminal. Pada Gambar 1.3 dibawah ini merupakan bentuk model bisnis yang sedang diterapkan oleh DMK Cargo.

Pada perkembangannya saat ini, usaha jasa pengiriman barang dilakukan dengan sistem kerjasama dengan konsumen tertentu (pelanggan) untuk proses pengambilan barangnya, lalu pengambilan barang dilakukan oleh pihak DMK Cargo dengan biaya pengambilan dan pengambilan barang atas kesepakatan dari kedua belah pihak. Namun terdapat permasalahan pada peraturan usaha jasa pengiriman barang yang menyebabkan perusahaan sulit berkembang, dalam asosiasi yang menaungi jasa *freight forwarding* yaitu Asosiasi Logistik & Forwarder Indonesia atau dalam bahasa inggrisnya *Indonesia Logistic & Forwarder Association* (ALFI / ILFA) yang menerangkan bahwa pada saat ini jasa pengiriman barang atau jasa kurir sedang melebarkan sayapnya untuk mengintegrasikan *supply chain* pengiriman barang mulai dari hulu ke hilir dalam satu organisasi perusahaan, mulai dari pengambilan barang di alamat konsumen, proses pengiriman ke terminal cargo, penanganan dokumen, pengiriman melalui maskapai penerbangan, pengantaran sampai alamat tujuan, termasuk proses pergudangan, logistik dan lain-lainnya. (Sumber: Sekretariat ILFA/ALFI).

Hal ini merupakan ancaman terbesar bagi perusahaan jasa pengiriman yang hanya fokus di ruang lingkup kargo. Walaupun regulasi dan asosiasi akan melakukan pembatasan dalam ruang lingkup dari model bisnis ini untuk tetap menjadi pihak yang terhubung dalam *supply chain* pengiriman, namun perubahan ini harus diantisipasi agar perusahaan tetap eksis dan berada di depan para pesaingnya.



**Gambar 1.3 Model Bisnis DMK Cargo**

Berdasarkan dari masalah tersebut perlu kiranya disusun sebuah perencanaan strategis yang baik sehingga diperoleh kondisi perusahaan yang memiliki kompetensi dan daya saing yang tinggi untuk memperebutkan pasar jasa pengiriman barang yang cukup ketat dengan tetap memperhatikan aspek internal maupun eksternal perusahaan dalam hal perumusan strategi, sekaligus analisis terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi daya saing.

Setiap individu dalam organisasi harus mampu melihat visi, misi, yang kemudian ditunjang dengan penyusunan strategi maupun taktik yang tepat sehingga mampu menciptakan *sustainable competitive advantage* bagi perusahaan tersebut (Gunawan, 1999), maka dari itu pihak DMK Cargo mencoba untuk membuat perencanaan strategi secara menyeluruh dalam usahanya untuk memenangkan persaingan dengan perusahaan jasa pengiriman lainnya. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan daya saing dalam industri jasa pengiriman barang dalam lingkup kargo agar DMK Cargo bisa bertahan dan berkelanjutan di industri jasa pengiriman barang ini.

Dalam kondisi ekonomi sekarang ini tidaklah mudah bagi perusahaan untuk dapat bertahan dan berkembang. Setiap organisasi bisnis dihadapkan kepada dua jenis lingkungan yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Makin besar

suatu perusahaan, makin kompleks pula bentuk, jenis, dan sifat interaksi yang terjadi dalam menghadapi kedua jenis lingkungan tersebut. Perusahaan perlu memahami kondisi lingkungan internal secara luas dan mendalam untuk dapat mengetahui kelemahan dan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan. Selain mengetahui kekuatan dan kelemahan, perusahaan perlu mencermati peluang yang ada dan memanfaatkannya agar perusahaan memiliki keunggulan kompetitif.

Dilihat dari data pada table 1.1 terlihat bahwa pertumbuhan *market size* Jasa Pos dan kurir mengalami peningkatan. Ini memperjelas bahwa dalam dunia bisnis jasa kurir atau pengiriman barang terjadi persaingan usaha yang sangat ketat. Salah satu penyebab terjadinya persaingan yang semakin ketat adalah makin banyak perusahaan yang menghasilkan dan memasarkan produk atau jasa yang serupa atau sejenis atau makin banyaknya perusahaan yang mampu menawarkan produk atau jasa kepada konsumen dengan manfaat yang relatif sama.

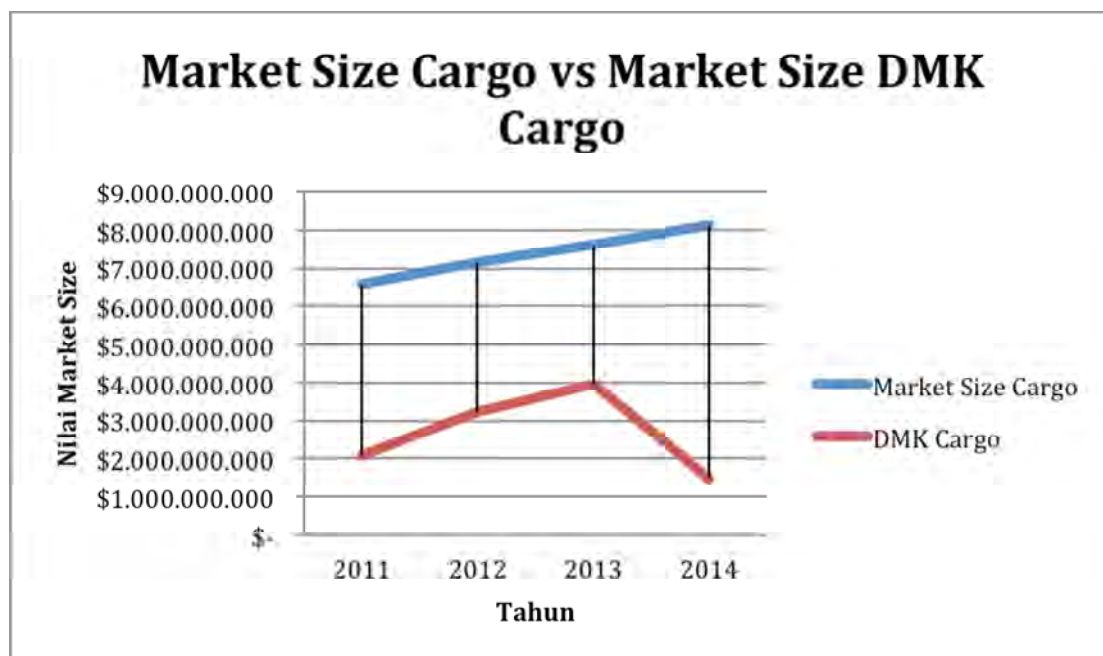
Sifat, bentuk dan intensitas persaingan yang terjadi dan cara yang ditempuh oleh pengambil keputusan mempengaruhi tingkat keuntungan suatu perusahaan. Dalam kondisi demikian, manajemen perusahaan akan berusaha untuk melakukan perbaikan-perbaikan secara terus menerus perusahaannya. Dengan mempertimbangkan segala faktor dari lingkungan internal maupun eksternal yang mempengaruhi perusahaan untuk menyusun segala bentuk strategi dalam hal untuk memperkuat posisi perusahaan atau dalam rangka untuk memenangkan persaingan dengan para pesaing.

**Tabel 1.1 Perkembangan Market Size Jasa Pos & Kurir di Indonesia**

<b>Tahun</b>	Transaksi Jasa-Jasa Untuk Pengangkutan	Market Size Jasa Pos & Kurir	Pertumbuhan
	(Miliar)	(Miliar)	(%)
<b>2009</b>	Rp 49.723,00	Rp 5.695	
<b>2010</b>	Rp 52.386,50	Rp 6.000	5,36
<b>2011</b>	Rp 57.463,00	Rp 6.581	9,69
<b>2012</b>	Rp 62.495,70	Rp 7.157	8,76
<b>2013</b>	Rp 66.445,90	Rp 7.610	6,32
<b>2014</b>	Rp 70.880,20	Rp 8.118	6,67
<b>Pertumbuhan Rata-Rata (%)</b>			<b>7,36</b>

Sumber: BPS diolah.

Adanya persaingan yang semakin ketat, menuntut kemampuan perusahaan untuk dapat menentukan strategi yang cocok bagi jalannya perusahaan, sehingga dapat tetap bertahan dalam persaingan.

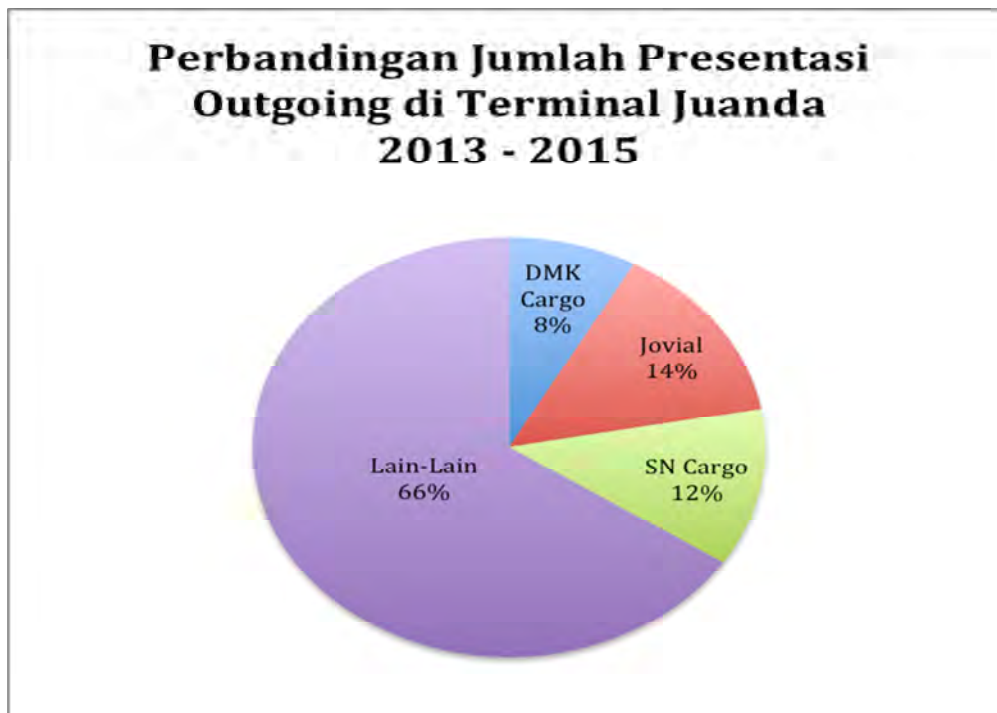


**Gambar 1.4 Perbandinga Rata-rata Market Size Cargo Nasional vs DMK Cargo**

Namun bila market size cargo ditabel atas dibandingkan dengan nilai yang didapatkan oleh DMK Cargo memang berbanding lurus untuk tahun 2011, 2012, dan 2013. Hanya saja pada tahun 2014 DMK Cargo tidak bisa mengikuti peningkatan yang terjadi pada market size cargo. Dapat dilihat dari tabel perbandingan antara Market Size Cargo dengan DMK Cargo di atas, bahwa pada tahun 2014 DMK Cargo tidak mampu mengikuti trend yang terjadi pada rata-rata market size cargo nasional.

Kemudian gambar dibawah ini merupakan gambar untuk dapat membandingkan *income* yang didapatkan oleh DMK Cargo dan pesaingnya. Pesaing dipilih atau ditentukan oleh pihak manajemen dengan kriteria tertentu. Pesaing yang ditentukan manajemen setara atau istilahnya *apple to apple* dengan DMK Cargo.

Diagram yang ada pada Gambar 1.5 merupakan perbandingan *income* dari proses *outgoing*. Data ini didapatkan dari PT Angkasa Pura Logistik Juanda.



**Gambar 1.5 Perbandingan Jumlah Outgoing di Terminal Juanda Th 2013-2015**

Presentase di atas merupakan perbandingan jumlah *outgoing* dengan dua perusahaan yang di anggap pesaing *apple to apple* dari DMK Cargo. Dapat dilihat kalau DMK Cargo tertinggal untuk proses *outgoing* dengan perusahaan pesaing.

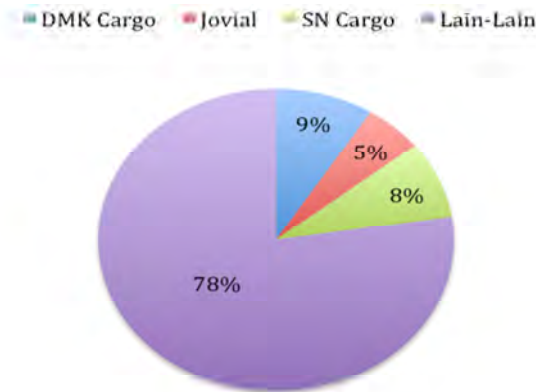
Sementara untuk proses *incoming*, DMK Cargo unggul dari pesaing-pesaingnya. Hal tersebut dapat dilihat dari gambar diagram perbandingan jumlah presentase *incoming* di Terminal Juanda Th 2013-2015.

Proses bisnis Cargo mempunyai istilah Sistem *Incoming* dan Sistem *Outgoing*. *Incoming* adalah alur barang yang masuk ke DMK Cargo, bisa dari *end user* atau dari ekspedisi lain atau dari maskapai yang secara langsung kerja sama dengan perusahaan *cargo* yang bersangkutan. Sedangkan *Outgoing* adalah alur barang yang keluar dari DMK Cargo yang diambil langsung oleh *end user* atau diambil langsung oleh ekspedisi lain.

Sementara untuk proses *incoming*, DMK Cargo unggul dari pesaing-pesaingnya. Hal tersebut dapat dilihat dari gambar diagram perbandingan jumlah presentase *incoming* di Terminal Juanda Th 2013-2015. Data ini didapatkan juga dari PT Angkasa Pura Logistik Juanda, Surabaya.

---

### **Perbandingan Jumlah Presentasi Incoming di Terminal Juanda 2013 - 2015**



---

**Gambar 1.6 Perbandingan Jumlah Incoming di Terminal Juanda Th 2013-2015**

#### **1.2 Perumusan Masalah**

Perumusan masalah dalam pembuatan proposal thesis ini adalah:

1. Bagaimana mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi dalam pemilihan strategi untuk menjaga daya saing DMK Cargo dalam industri jasa logistik, serta menampilkan alternatif rekomendasi strategi yang optimal?
2. Bagaimana merumuskan strategi korporat perusahaan DMK Cargo dalam meningkatkan keunggulan bersaing?

#### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan permasalahan yang diuraikan diatas, maka tujuan penelitian ini dilakukan pada PT DMK adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang memepengaruhi strategi bisnis dari PT. DMK Cargo
2. Merumuskan strategi yang akan digunakan DMK Cargo dalam pengembangan usahanya dalam industri jasa pengiriman barang.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diambil dari penelitian ini adalah:

1. Sebagai masukan bagi perusahaan DMK Cargo dalam pengambilan keputusan



untuk memilih strategi dalam bersaing.

2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada penentuan strategi korporat perusahaan DMK Cargo.
3. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan daya saing dalam industri jasa pengiriman barang agar DMK Cargo bisa bertahan dan berkelanjutan di industri jasa pengiriman barang ini.

### **1.5 Batasan Masalah**

Untuk menghindari terlalu meluasnya masalah dan adanya bias dalam pengambilan keputusan atau kesimpulan dalam penelitian ini maka permasalahan dibatasi sebagai berikut:

1. Penelitian ini dilakukan di ruang lingkup PT. Dian Mega Kurnia (DMK Cargo) Juanda, Surabaya. Termasuk perusahaan *competitor* juga di lingkup kargo Bandara Internasional, Juanda. Surabaya dipilih karena merupakan kantor pusat dari PT DMK Cargo itu sendiri.
2. Pengumpulan data dilakukan pada objek penelitian, dalam kasus ini di PT. Dian Mega Kurnia (DMK Cargo).
3. Pengumpulan data menggunakan kuisioner dan interview terhadap pihak internal dari PT DMK Cargo.

### **1.6 Sistematika Penulisan**

Dalam penelitian ini, sistematika penulisan disusun berdasarkan bab demi bab yang akan diuraikan sebagai berikut:

#### **BAB I: Pendahuluan**

Bab ini berisi tentang latar belakang dilakukannya penelitian, permasalahan serta tujuan penelitian, manfaat penelitian dan batasan masalah, serta sistematika penulisan.

#### **BAB II: Tinjauan Pustaka**

Bab ini berisi landasan awal dari penelitian ini menggunakan berbagai studi literatur yang akan membantu dalam penelitian.

#### **BAB III: Metodologi Penelitian**

Bab berisi metodologi penelitian, merupakan tahapan proses penelitian yang dilakukan dalam menjalankan penelitian agar dapat berjalan sistematis dan terarah.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini akan dibahas mengenai tinjauan pustaka yang berasal dari berbagai literature dan penelitian sebelumnya. Diharapkan tinjauan pustaka ini akan mendukung penelitian yang akan dilakukan dan juga menjadi referensi dalam proses pemecahan masalah yang ada dalam penelitian ini.

#### **2.1 Definisi Freight Forwarding**

Menurut (Irsyaf Syarif, 2009), *Freight forwarding* mempunyai tugas sebagai pengelola jasa dan pengelolaan jasa tersebut dikatakan sebagai arsitek pada transportasi. Dengan kata lain dikatakan bahwa *forwarding* tersebut selalu dikaitkan dengan transportasi. Oleh sebab itu, *Freight Forwarding* merupakan jasa angkutan barang umum dengan menggunakan transportasi baik darat, laut, maupun udara.

Pada mulanya manusia mempergunakan kuda atau lembu untuk mengangkut barang umum, namun pada perkembangan zaman hingga sekarang, pengelola jasa mempergunakan mobil, truk, truk gandeng agar barang yang dikirim tiba dalam keadaan selamat.

Pengertian *freight forwarding* ditemukan pada International maritime *dictionary* antara lain :

- Seseorang atau perusahaan yang melakukan pekerjaan atau nama kapal atau eksportir dan memberikan perincian secara mendetail tentang pengiriman barang tersebut.
- Pengapalan, asuransi dan pengurusan dokumen-dokumen barang tersebut.
- Pengiriman barang dari pelabuhan kedaerah yang di tuju.
- Pelayanan jasa termasuk pajak bea cukai.
- Mencarter tempat untuk barang tersebut, mempersiapkan LC.
- Membuat invoice dan seluruh surat- surat yang berkaitan dengan barang yang akan dikirim.

Berdasarkan kegiatan yang dilakukan oleh *freight forwarding* terlihat bahwa hal ini merupakan benar - benar sebagai arsitek yang unggul dalam pengiriman

barang. Keberhasilan pengiriman barang yang baik tergantung kepada *freight forwarding* yang benar-benar memberikan pengelolaan yang baik.

Menurut Zein (Zein, 2010), jasa pelayanan pengiriman adalah suatu jasa pelayanan yang bergerak dalam bidang pengiriman express berupa dokumen atau paket. Pelayanan dari pengiriman ini dibutuhkan waktu yang cepat dan harus akurat, karena memiliki sensitivitas yang sangat tinggi sehingga menjadikan layanan ini unggul, bahkan harus dapat mengikuti perkembangan teknologi dan juga tuntutan pelanggan terhadap jasa pelayanan ini yang semakin global.

*Freight Forwarding* merupakan usaha yang bergerak dibidang jasa dalam pengurusan transportasi, yang ditujukan untuk mengurus semua kegiatan yang diperlukan agar terlaksananya pengiriman dan penerimaan barang. Sarana transportasi yang tersedia bisa melalui transportasi darat, laut, dan udara. Kegiatan *freight forwarding* yang dilakukan tidak hanya pengiriman barang tetapi juga kegiatan penerimaan, penyimpanan, sortasi, pengepakan, pengukuran, penimbangan, pengurusan penyelesaian dokumen, penerbitan dokumen angkutan, dan perhitungan biaya angkutan.

## **2.2 Perkembangan Ekonomi & Industri Jasa Kepengurusan Transportasi (*Freight Forwarding*)**

Pada saat ini, industri jasa mengalami perkembangan yang sangat pesat seiring dengan kebutuhan masyarakat terhadap berbagai jenis jasa dalam berbagai bidang kehidupan. Perkembangan pada industri jasa yang semakin besar juga dipengaruhi dan didorong oleh kemajuan pesat disektor teknologi komunikasi dan informasi. Oleh karena itu, industri jasa tentunya akan memainkan peranan penting pada masa mendatang. Salah satu jenis industri yang memberikan jasa adalah jasa pengiriman barang / paket. Jasa pengiriman barang adalah suatu industri jasa penunjang yang dibutuhkan oleh konsumen sekarang ini.

Dalam era globalisasi saat ini, jasa pengangkutan udara sangat diperlukan bagi para pelaku bisnis. Kecepatan, keamanan, dan daya jangkauan pengiriman menjadikan bisnis ini menjadi instrumen terpenting dalam memenuhi permintaan akan barang, bahan baku, makanan, sayuran, buah-buahan dan hasil laut dalam keadaan segar maupun beku, dan juga berbagai produk industri lainnya dengan

kualitas prima. Pertumbuhan bisnis jasa kargo udara dari mulai dari impor, ekspor, *port-to-port* serta *door-to-door* berlangsung sangat cepat. Saat ini ada kurang lebih 35 maskapai penerbangan baik maskapai berjadwal reguler maupun maskapai *charter* yang membuka jalur di Indonesia. Sementara masyarakat di daerah-daerah pelosok membutuhkan pasokan baik berupa barang kebutuhan sehari-hari yang tidak dapat diproduksi di tempat tersebut maupun sarana untuk menjual barang-barang yang dihasilkan oleh daerah tersebut. Ini adalah bidang usaha yang memiliki masa depan cerah dan amat menggiurkan.

Semakin banyaknya kebutuhan hidup manusia, menjadi peluang bisnis tersendiri bagi banyak pebisnis untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Berbagai macam produk dan jasa terus tumbuh dan berkembang seiring perkembangan teknologi dan trend selalu berubah seiring perkembangan zaman. Semakin padatnya jalur bisnis yang bermunculan, mengakibatkan laju transportasi pun kian berkembang dikarenakan perkembangan perekonomian Indonesia yang terus maju menyongsong persaingan global. Terkait dengan transportasi dan laju pengiriman barang, saat ini pergerakan bisnis yang semakin cepat dan padatnya aktivitas di dunia nyata (*offline*) telah melahirkan dunia baru yang disebut dengan dunia online (*internet*). Bisnis *online* juga banyak bermunculan dan akibatnya transaksi *online* serta pengiriman barang *online* semakin banyak yang pada akhirnya berujung kepada meningkatnya kebutuhan jasa pengiriman barang.

Pertumbuhan ekonomi di Indonesia menurut Bappenas dipicu oleh konsumsi domestik dan investasi asing (*foreign direct investment*). Maka dari itu walaupun ekspor berkurang namun impor dan pergerakan barang dalam negeri bertumbuh dengan pesat. Konsumsi domestik untuk barang jadi dan elektronik bergerak dengan cepat di dalam negeri. Sementara dari FDI terdapat dampak pembangunan proyek/pabrik baru sehingga dibutuhkan pergerakan barang dan alat transportasi. Berdasarkan analisa awal tersebut pergerakan kargo domestik akan tumbuh dengan pesat dan hal tersebut merupakan peluang bagi bisnis kargo udara.

Dari sisi lapangan usaha, sembilan sektor lapangan usaha mencatat pertumbuhan positif pada tahun 2012. Di tahun 2012, sektor Pengangkutan dan Komunikasi mencatat pertumbuhan tertinggi sebesar 9,98% diikuti sektor Perdagangan, Hotel, dan Restoran yang tumbuh sebesar 8,11%, serta sektor

Konstruksi sebesar 7,50%. Adapun pertumbuhan terendah dialami oleh sektor Pertambangan dan Penggalian, tumbuh sebesar 1,49% di tahun 2012. Hal ini disebabkan oleh turunnya harga komoditas pertambangan. Sementara itu, di kuartal IV 2012, pertumbuhan ekonomi Indonesia ditopang oleh seluruh sektor. Namun, pertumbuhan paling kecil dialami oleh sektor Pertambangan dan Penggalian, tercatat sebesar 0,48%. Di kuartal IV 2012, terdapat enam sektor yang memiliki pertumbuhan melebihi angka pertumbuhan PDB yang tumbuh sebesar 6,11% seperti sektor Pengangkutan dan Komunikasi yang tumbuh 9,63%, sektor Perdagangan, Hotel dan Restoran tumbuh 7,80%, sektor Konstruksi dan Pengolahan tumbuh sebesar 7,79%, sektor Keuangan, Real Estat dan Jasa Perusahaan tumbuh 7,66%, serta sektor Listrik, Gas dan Air Bersih tumbuh sebesar 7,25%. (Sumber: BPS, Bappenas dan UGM).

Hal ini juga diperlihatkan dengan hasil analisis KPPU tentang data jasa ekspedisi pengiriman barang di seluruh pelosok Indonesia. Menurut KPPU (Komisi Pengawas Persaingan Usaha), dari total transaksi jasa-jasa yang dikeluarkan untuk sektor transportasi apabila di asumsikan sekitar 10% - 11% saja yang baru tergarap oleh perusahaan jasa pos dan kurir, maka market size jasa pos dan kurir di Indonesia pada tahun 2009 mencapai Rp 5,7 Triliun, kemudian tahun 2010 menjadi 5,9 Triliun dan terus naik hingga mencapai 8,1 Triliun di tahun 2014, atau dengan laju pertumbuhan 7,4% per tahunnya.

**Tabel 2.1 Perkembangan Market Size Jasa Cargo di Indonesia**

<b>Tahun</b>	Transaksi Jasa-Jasa Untuk Pengangkutan	Market Size Jasa Cargo	Pertumbuhan
	(Miliar)	(Miliar)	(%)
<b>2009</b>	Rp 49.723,00	Rp 5.695	
<b>2010</b>	Rp 52.386,50	Rp 6.000	5,36
<b>2011</b>	Rp 57.463,00	Rp 6.581	9,69
<b>2012</b>	Rp 62.495,70	Rp 7.157	8,76
<b>2013</b>	Rp 66.445,90	Rp 7.610	6,32
<b>2014</b>	Rp 70.880,20	Rp 8.118	6,67
<b>Pertumbuhan Rata-Rata (%)</b>			<b>7,36</b>

Sumber: BPS diolah.

Berdasarkan tabel 2.1, dapat dilihat bahwa terdapat peningkatan transaksi yang terjadi di industri jasa pengangkutan barang. Ini juga membuktikan bahwa

industri pengiriman jasa di zaman ini sangat diperlukan sebagai perpanjangan tangan antara pelaku bisnis dengan pelanggan. Dengan adanya industri jasa pengiriman barang ini, pelaku usaha bisa menjangkau pelanggan atau konsumennya lebih luas lagi.

Hal ini juga diperlihatkan dari jumlah barang yang diangkut pada penerbangan domestik di Bandara Utama Indonesia yang tertera di tabel 2.2. Dari tahun 2010 sampai tahun 2014, terjadi kenaikan jumlah barang yang dikirim.

**Tabel 2.2 Jumlah Barang yang Dimuat Pada Penerbangan Domestik di Bandara Utama Indonesia (Ton)**

<b>Tahun</b>	<b>Polonia</b>	<b>Sukarno Hatta</b>	<b>Juanda</b>	<b>Ngurah Rai</b>	<b>Hasanudin</b>
<b>2010</b>	1140	13921	2860	622	1622
<b>2011</b>	1429	16786	3258	668	1771
<b>2012</b>	1476	17776	4311	653	1915
<b>2013</b>	1497	18361	4027	523	2087
<b>2014</b>	1343	18396	3828	300	1954

Sumber: BPS diolah (2015)

Mengacu pada data dari Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM), investasi dari Januari hingga Desember 2012 misalnya, di daerah luar Jawa meningkat sebesar 137,6 trilyun rupiah naik 43,9% dibandingkan tahun 2011. Untuk lebih fokus pada pengembangan potensi dari masing-masing daerah yang berbeda satu dengan yang lain, maka Pemerintah telah menetapkan enam Koridor pengembangan ekonomi Indonesia yaitu: Koridor Sumatera, Koridor Jawa, Koridor Bali – Nusa Tenggara, Koridor Kalimantan, Koridor Sulawesi dan Koridor Papua – Kep Maluku.

Indonesia yang secara geografis berbentuk kepulauan membawa dampak pada terpisahnya sentra-sentra produksi dan industri di berbagai wilayah Nusantara. Hal ini ditambah pula dengan infrastruktur pendukung untuk sektor transportasi yang masih sangat kurang memadai terutama di luar pulau Jawa, sehingga arus komoditi barang khususnya di pelosok-pelosok menjadi terhambat. Konsekuensi bagi dunia usaha di Indonesia adalah pada biaya logistik yang otomatis menjadi tinggi. Biaya logistik di Indonesia mencapai 25-30 % dari PDB.

## **2.3 Manajemen Strategik**

### **2.3.1 Konsep Manajemen Strategik**

Manurut David (2011), manajemen strategik dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan linstas fungsional yang dapat membantu sebuah organisasi mencapai tujuannya. Sebagaimana yang dijelaskan David mengenai definisi manajemen strategi, manajemen strategi berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasional, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi computer untuk mencapai keberhasilan organisasional.

Proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahap, yaitu perumusan strategi, pelaksanaan strategi, dan evaluasi strategi. Pearce and Robinson dalam bukunya Manajemen Strategi Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian (2011), manajemen strategic merupakan satu set keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk meraih tujuan perusahaan.

Manajemen Strategi merupakan suatu cara untuk mencapai sasaran jangka panjang. Strategi yang digunakan dalam menjalankan suatu kegiatan usaha dapat termasuk berupa perluasan geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengurangan, divestasi, likuidasi, dan usaha patungan. Sasaran dapat ditentukan sebagai hasil yang spesifik yang ingin dicapai sebuah organisasi dengan melakukan misi dasarnya. Jangka panjang berarti lebih dari satu tahun.

Hal penting dalam strategi adalah tujuan. Tujuan penting untuk organisasi dan didefinisikan sebagai hasil yang spesifik yang ingin dicapai suatu organisasi dalam menjalankan misi dasarnya. Tujuan dapat berupa tujuan tahunan yaitu target jangka pendek yang harus dicapai organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjangnya, yang lebih dari satu tahun. Sasaran perlu untuk mengukur keberhasilan suatu organisasi karena menyatakan arah, membantu dalam evaluasi, menciptakan energi, mengungkapkan prioritas, memfokuskan koordinasi, dan menyediakan dasar untuk perencanaan, pengorganisasian, memotivasi dan mengendalikan aktifitas secara efektif. Sasaran harus menantang, dapat diukur,

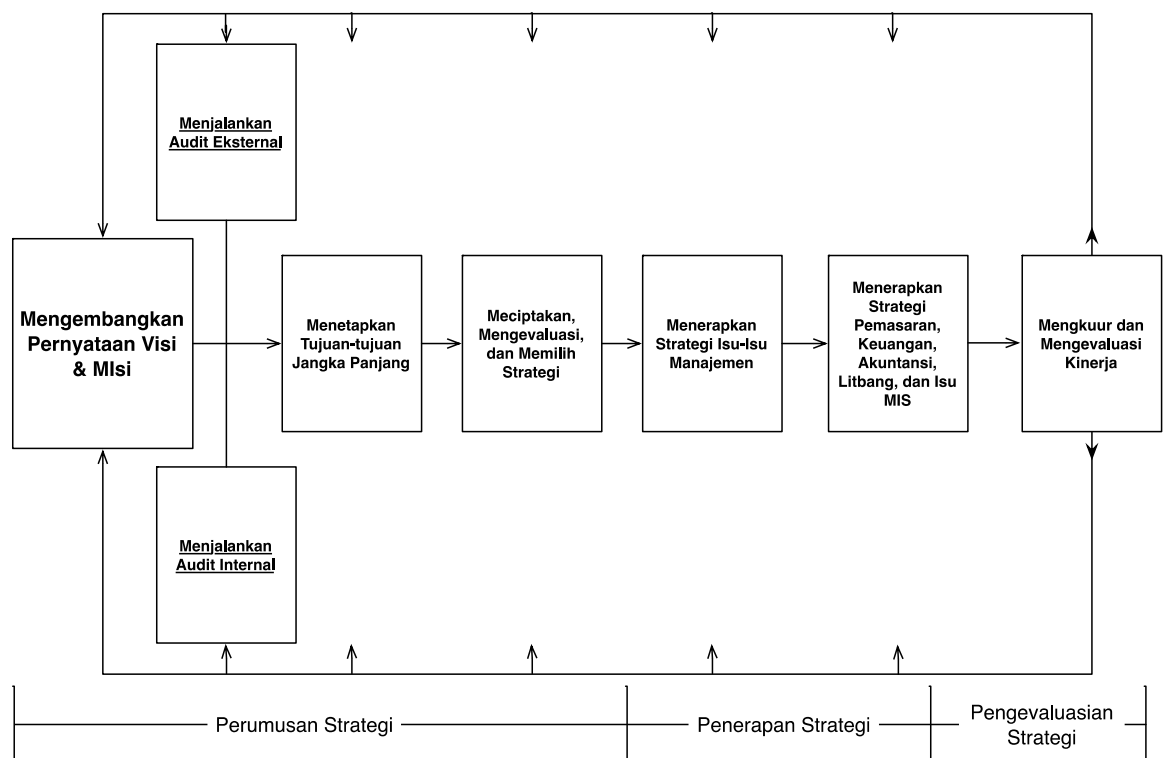


konsisten, pantas dan jelas (Daniell, 2006).

### 2.3.2 Analisa dan Pemilihan Strategi

Untuk memperoleh langkah-langkah pilihan atau pilihan strategi yang menentukan alternative tindakan yang dapat memungkinkan tercapainya tujuan dengan cara terbaik diperlukan analisis terhadap strategi, tujuan dan misi saat ini yang digabungkan dengan kondisi dan informasi audit internal dan eksternal (Wahyudi, 1996).

Proses perumusan dan menyeleksi berbagai strategi melibatkan para pihak terkait, melakukan audit internal dan audit eksternal. Semua alternative strategi yang disarankan akan dipertimbangkan dan didaftar serta diberi peringkat mulai dari yang tidak boleh hingga yang harus diimplementasikan.



**Gambar 2.1 Model Manajemen Strategi Komprehensif (David, 2011)**

Menurut David (2011), proses manajemen strategik dapat dengan mudah dipelajari dan diaplikasikan dengan menggunakan sebuah model. Setiap model merepresentasikan proses tertentu. Kerangka kerja yang diilustrasikan di gambar 2.1 merupakan sebuah model komprehensif dari manajemen strategic yang diterima secara luas. Model ini tidak menjamin keberhasilan, tetapi David

merepresentasikan sebuah pendekatan yang jelas dan praktis untuk merumuskan, menerapkan, dan menilai strategi. Manajemen strategi komprehensif menurut David (2011) seperti di bawah ini, akan dipaparkan beberapa elemen utama dari model manajemen strategis tersebut sebagai berikut:

**a. Visi, Misi dan Tujuan**

Visi yang dimiliki oleh sebuah perusahaan merupakan suatu cita-cita tentang keadaan di masa datang yang diinginkan untuk terwujud oleh seluruh personel perusahaan, mulai dari jenjang yang paling atas sampai yang paling bawah, bahkan pesuruh sekalipun. Cita-cita masa depan yang ada dalam benak pendiri yang kira-kira mewakili seluruh anggota perusahaan inilah yang disebut visi. Langkah berikutnya adalah membuat misi. Misi adalah sebuah penjabaran secara tertulis mengenai visi agar visi menjadi mudah dimengerti atau jelas bagi seluruh staf perusahaan. Untuk mengimplementasikan misi di atas tidaklah semudah yang dibayangkan, akan timbul banyak masalah, misalnya menyangkut sikap mental pekerja, aturan-aturan yang belum jelas atau faktor-faktor lain yang tidak diperkirakan sebelumnya. Oleh karena itu, perlu adanya tujuan untuk menuntun semua anggota perusahaan dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari dan menuntun anggota perusahaan dalam usaha mencari jalan keluar dari permasalahan yang sulit.

**b. Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal**

Realisasi misi perusahaan akan menjadi sulit dilakukan jika perusahaan tidak berinteraksi dengan lingkungan. Oleh sebab itu, tindakan untuk mengetahui dan menganalisis lingkungan eksternalnya menjadi sangat penting karena pada hakikatnya kondisi lingkungan eksternal berada diluar kendali organisasi. Selain pemahaman kondisi lingkungan eksternal perusahaan, pemahaman terhadap kondisi lingkungan internal perusahaan secara luas dan mendalam pun perlu dilakukan. Oleh karena itu, strategi yang perlu dibuat bersifat konsisten dan realistis sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan. Berdasarkan pemahaman lingkungan internal ini, hendaknya kelemahan dan juga kekuatan yang dimiliki perusahaan dapat diketahui. Selain mengetahui kekuatan dan kelemahan,

perusahaan perlu mencermati peluang yang ada dan memanfaatkannya agar perusahaan memiliki keunggulan kompetitif. Sebaliknya bila peluang disia-siakan, dapat saja peluang berbalik menjadi ancaman perusahaan.

**c. Analisis Pilihan Strategi**

Pada dasarnya setiap perusahaan, dalam menjalankan usahanya, mempunyai strategi. Namun, para pimpinan perusahaan kadang-kadang tidak tahu atau tidak menyadarinya. Bentuk strategi berbeda-beda antar industry, antar perusahaan, dan bahkan antar-situasi. Oleh karena itu seorang pimpinan perusahaan harus teliti dan tepat dalam menganalisis pilihan strategi yang sesuai dengan kondisi dari perusahaan tersebut.

**d. Sasaran Jangka Panjang**

Upaya pencapaian tujuan perusahaan merupakan suatu proses berkesinambungan yang memerlukan tahapan-tahapan. Untuk menentukan apakah suatu tahapan sudah dicapai atau belum diperlukan suatu tolak ukur, misalnya kurun waktu dan hasil yang ingin dicapai dirumuskan secara jelas, yaitu dengan angka-angka kuantitatif. Pembuatan sasaran jangka panjang ini mengacu kepada strategi induk yang telah ditetapkan sebelumnya.

**e. Program, Pelaksanaan, Pengendalian, dan Evaluasi**

Agar sasaran yang ingin diraih dapat direalisasikan dengan strategi yang telah diterapkan, maka strategi perlu ditindaklanjuti dengan pelaksanaan (*action*). Pelaksanaan tidak akan efektif bila didahului dengan perencanaan. Perencanaan yang baik minimal mengandung asas-asas untuk mencapai tujuan, realitas dan wajar, efisien serta merupakan cerminan dari strategi dan kebijakan perusahaan. Pengendalian atau pengawasan dimaksudkan untuk lebih menjamin bahwa semua kegiatan yang diselenggarakan oleh perusahaan hendaknya didasarkan pada rencana yang telah disepakati, sehingga sasaran tidak menyimpang atau keluar dari batas toleransi.

### 2.3.3 Model – Model Manajemen Strategik

Pimpinan suatu organisasi, setiap hari berusaha mencari kesesuaian antara kekuatan-kekuatan internal perusahaan dan kekuatan-kekuatan eksternal (peluang dan ancaman) suatu pasar. Kegiatannya meliputi pengamatan secara hati-hati persaingan, serta faktor-faktor lain yang dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman.

Suatu perusahaan dapat mengembangkan strategi untuk mengatasi ancaman eksternal dan merebut peluang yang ada. Proses analisis, perumusan dan evaluasi strategi-strategi itu disebut perencanaan strategis. Tujuan utama perencanaan strategis adalah agar perusahaan dapat melihat secara objektif kondisi-kondisi internal dan eksternal. Untuk membahas suatu perencanaan strategis hendaknya kita mengacu pada model manajemen Strategis agar pembahasannya terfokus.

Pada Table 2.1 ini dijelaskan secara ringkas beberapa model-model manajemen strategic yang dapat digunakan oleh perusahaan. Bentuk strategi berbeda-beda antar industry, antar perusahaan, dan bahkan antar situasi. Dengan banyaknya model strategik yang sudah umum diketahui, model-model manajemen strategik tersebut tetap mempunyai prinsip yang sama.

**Tabel 2.3 Model – Model Manajemen Strategik**

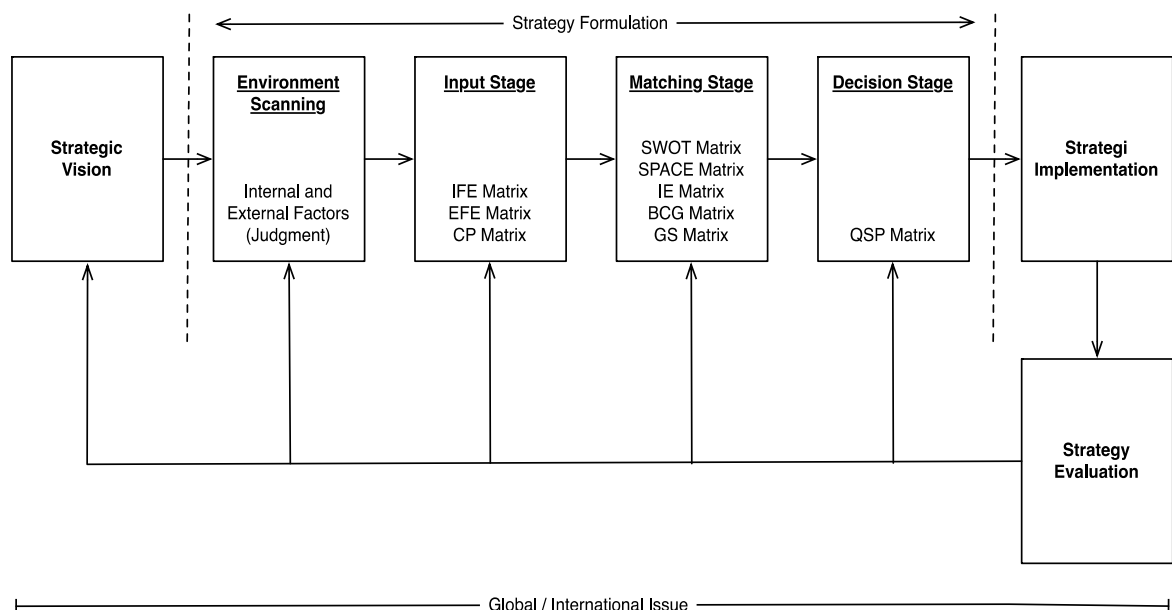
<b>Model</b>	<b>Deskripsi Model</b>	<b>Level</b>	<b>Framework</b>
David, 2011	Model formulasi dengan 9 metode yang terintegrasi dalam 3 tahap, 14 alternatif strategi	Corporate	Application oriented, Procedural, Quantitative.
Thompson-Strickland, 2001	The Five Tasks of Strategic Management	Corporate	Conceptual, Qualitative
Pearce-Robinson, 2000	Mengadopsi The Porter Generic Strategis, 12 alternatif	Business	Conceptual, Qualitative
Weelen-Hunger, 1994	Model formulasi hasil analisis SWOT, dengan 9 alternatif strategi.	Corporate	Conceptual, Qualitative

Porter, 1985	Generic Competitive Strategy: Focus, Cost leadership, differentiation	Business	Conceptual, Qualitative
--------------	---	----------	----------------------------

Sumber: Materi Kuliah Buana Ma'aruf, (2011)

### 2.3.4 Tahapan Dalam Manajemen Strategik David

Menurut David (2011), cara menentukan strategic utama adalah dengan melakukan tiga tahapan (*three-stage*) utama kerangka kerja dengan matriks sebagai model analisisnya. Perangkat atau alat yang berbentuk matriks-matriks itu telah sesuai dengan segala ukuran dan tipe organisasi perusahaan, sehingga alat tersebut dapat dipakai untuk membantu para ahli strategic dalam mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih strategi-strategi yang paling tepat.



**Gambar 2.2 Model Formulasi Strategi Menurut David**

Sumber: Ma'ruf, (2011)

#### Penjelasan:

**Tahap 1**, dari kerangka kerja perumusan strategi ini terdiri dari tiga macam matriks, yaitu EFE Matriks, IFE Matriks dan CP Matriks. Kedua matriks ini disebut juga sebagai *Input Stage*, karena ia bertugas menyimpulkan informasi dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi-strategi.

**Tahap 2**, disebut sebagai *Matching Stage*, berfokus pada pembangkitan strategi-strategi alternatif yang dapat dilakukan melalui penggabungan faktor eksternal dan internal yang utama. Teknik pada tahap 2 ini mencakup matriks Internal Eksternal (IE), matriks SWOT, matriks BCG, matriks SPACE, dan matriks *Grand Strategy* (GS).

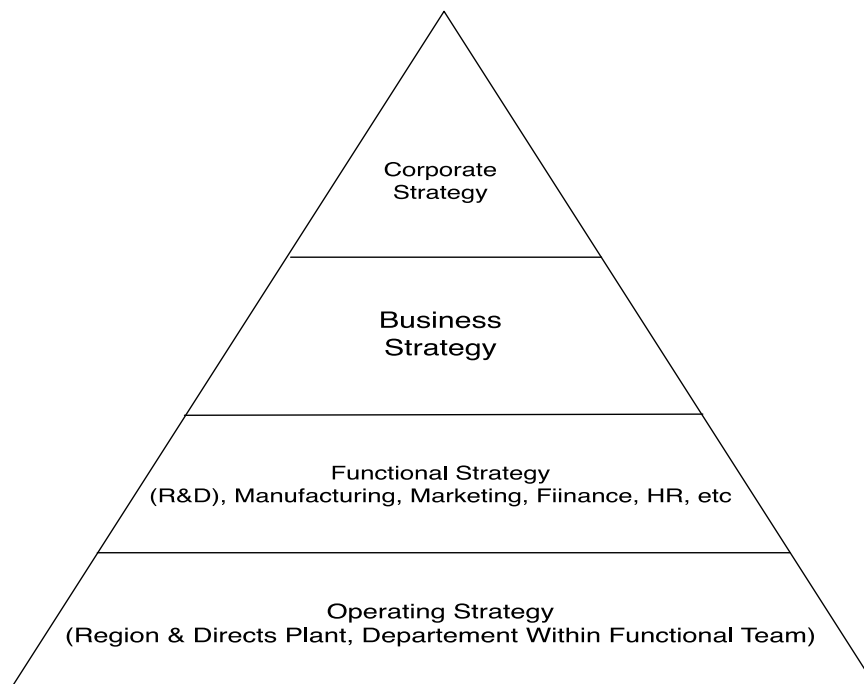
**Tahap 3**, disebut sebagai *Decision Stage*, hanya terdiri dari satu teknik yaitu *Quantitative Strategic Planning Matrix*. QSPM ini menggunakan input informasi dari tahap 1 untuk mengevaluasi secara objektif strategi-strategi alternatif hasil dari tahap 2 yang dapat diimplementasikan sehingga ia memberikan suatu basis objektif bagi pemilihan strategi-strategi yang paling tepat.

### 2.3.5 Hirarki dan Tipe Strategi

Strategi adalah istilah yang didengar untuk berbagai konteks pembicaraan, yang sering diartikan sebagai cara untuk mencapai keinginan tertentu atau menyelesaikan suatu masalah. Dalam organisasi mulai dari level pelaksanaan sampai pimpinan puncak mempergunakan istilah strategi, namun apabila dicermati sungguh-sungguh ternyata strategi yang dibicarakan memiliki tingkatan yang berbeda. Kesadaran bahwa dalam organisasi ternyata ada beberapa tingkatan strategi adalah salah satu dasar penting bagi siapa saja yang ingin memahami konsep strategi.

Dengan melihat hirarki strategi pada gambar 2.3, memperlihatkan bahwa manajemen strategi membentuk suatu piramida dimana setiap tugas dari tingkatan piramida tersebut secara bersama melakukan formulasi strategi yang telah ditetapkan sehingga proses pelaksanaan bersifat bertingkat (Thompson & Strickland, 1998).

Pimpinan suatu organisasi, setiap hari berusaha mencari kesesuaian antara kekuatan-kekuatan internal perusahaan dan kekuatan-kekuatan eksternal (peluang dan ancaman) suatu pasar. Kegiatannya meliputi pengamatan secara hati-hati persaingan, serta faktor-faktor lain yang dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman.



Sumber: Thompson & Stricland, (1998)

**Gambar 2.3 Hirarki Strategi**

Ditinjau dari tugas dan fungsinya, manajemen strategi membentuk suatu piramida dimana setiap tugas dari tingkatan piramida tersebut secara bersama melakukan formulasi strategi yang telah ditetapkan sehingga proses pelaksanaan bersifat bertingkat (Thompson & Stricland, 1998). Dalam penelitian ini dilakukan untuk memformulasikan strategi pada level korporat, yaitu pada level strategi korporasi PT DMK Cargo sebagai perusahaan yang bergerak pada bidang bisnis jasa pengiriman barang atau *Freight Forwarding*.

Hierarki manajemen strategi, seperti yang ditunjukkan pada gambar 2.3 dapat diperjelas dalam uraian berikut ini:

**a. *Corporate Strategy***

Merupakan strategi dasar yang ingin dicapai suatu korporasi dalam mengembangkan aset-aset yang dimilikinya. Strategi ini meliputi keputusan yaitu menyangkut misi perusahaan, penentuan tujuan dan sasaran-sasaran perusahaan (*goal and objective*) serta pengembangan strategi yang efektif dan efisien.

**b. *Business Strategy***

Merupakan istilah yang umum untuk menunjukkan bagaimana sebuah unit



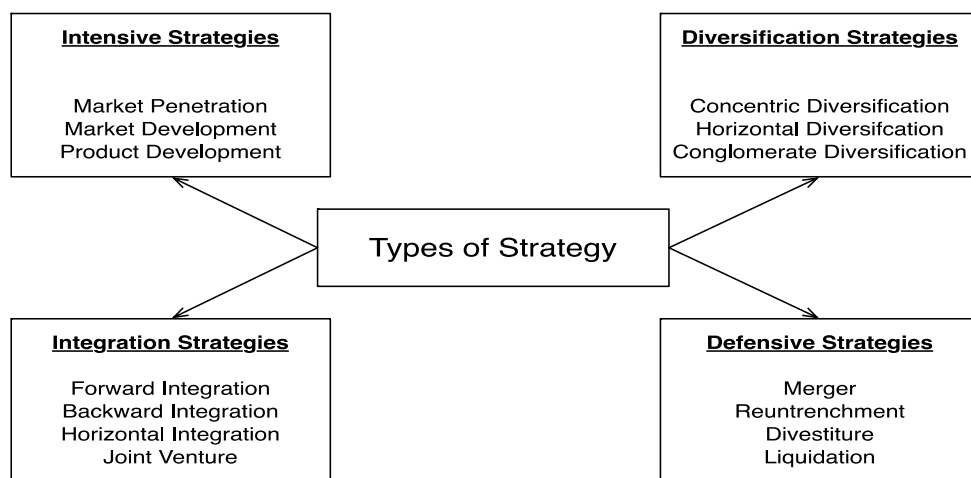
usaha merencanakan untuk bersaing dengan perusahaan lain yang bergerak pada bidang usaha yang sama. Pada strategi bisnis, fokus utama adalah memenangkan persaingan dengan kompetitornya. Strategi ini sering disebut sebagai strategi kompetitif karena selain sebagai wujud strategi perusahaan dengan lini bisnis tunggal, juga berhubungan dengan produk atau jasa di pasar. Menurut David (2011) struktur unit bisnis dapat diorganisasikan dengan empat cara, yaitu berdasarkan wilayah geografis, berdasarkan produk atau jasa, berdasarkan konsumen, atau berdasarkan proses.

#### c. *Functional Strategy*

Strategi ini disusun untuk mengefektifkan alokasi sumber daya dan aktifitas pada fungsi-fungsi organisasi dalam menerapkan strategi bisnis atau strategi *corporate*. Kemudian menurut David (2011), struktur fungsional mengelompokkan tugas dan aktifitas berdasarkan fungsi bisnis seperti produksi (operasi), pemasaran, keuangan (akuntansi), serta penelitian dan pengembangan.

#### d. *Operating Strategy*

Menerapkan strategi yang bersifat lebih terbatas, yaitu pada tingkatan unit operasional dan untuk menangani tugas operasional harian dari strategi, sehingga lebih bersifat berkelanjutan. Secara garis besar, terdapat empat kelompok strategi utama dengan 14 tipe turunannya (David, 2011). Keempatbelas tipe strategi tersebut adalah sebagai berikut:



Sumber: David, (2011)

**Gambar 2.4 Tipe – Tipe Strategi**

a. ***Intensive Strategies***

1. *Market Penetration*; strategi perusahaan untuk meningkatkan pangsa pasar terhadap produk barang atau jasa pada pasar yang dimiliki selama ini, melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih agresif.
2. *Market Development*; strategi perusahaan di dalam memperkenalkan produk barang atau jasa pada lingkungan pasar yang baru.

b. ***Diversification Strategies***

1. *Concentric Diversification*; pengembangan usaha melalui diversifikasi produk barang atau jasa yang baru, dan masih berkaitan dengan produk barang atau jasa yang dimiliki perusahaan saat ini atau *core competence* perusahaan.
2. *Horizontal Diversification*; pengembangan usaha melalui diversifikasi produk barang atau jasa yang baru, dan tidak berkaitan dengan produk barang atau jasa yang dimiliki saat ini, untuk dipasarkan pada pelanggan yang telah dimiliki.
3. *Conglomerate Diversification*; pengembangan usaha melalui diversifikasi produk barang atau jasa yang baru, dan tidak berkaitan dengan produk barang dan jasa yang sudah dimiliki saat ini.

c. ***Integration Strategies***

1. *Forward Integration*; strategi menggerakkan pemasaran produk perusahaan yang dapat mengendalikan bisnis penyalur atau pengecer.
2. *Backward Integration*; strategi untuk meningkatkan pengendalian pada pemasok perusahaan, khususnya barang-barang yang terlalu mahal atau tidak dapat memenuhi kebutuhan perusahaan.
3. *Horizontal Integration*; strategi perusahaan untuk mengendalikan pesaingnya.
4. *Joint Venture*; kerjasama dua perusahaan atau lebih perusahaan dalam membentuk suatu perusahaan baru yang dioperasikan bersama.

d. ***Defensive Strategies***

1. *Merger*; strategi penggabungan dua atau lebih perusahaan yang relatif sekelas menjadi satu untuk tujuan tertentu, misalnya alasan efisiensi, skala ekonomi, pengurangan karyawan dan pajak.

2. *Retrenchment*; pengelompokan ulang kegiatan usaha atau berbalik haluan melalui pengurangan biaya dan aset untuk mengendalikan penurunan pendapatan dan laba yang berorientasi pada efisiensi operasi.
3. *Divestiture*; pelepasan aset atau penjualan suatu divisi tertentu pada perusahaan, guna mendapatkan dana untuk melakukan strategi akuisisi atau melakukan investasi baru yang lebih menguntungkan.
4. *Liquidation*; penjualan seluruh aset perusahaan untuk menghindari kerugian yang lebih besar.

## **2.4 Analisa Lingkungan Usaha**

Menurut David (2011) menjabarkan analisis lingkungan usaha dibedakan menjadi dua komponen utama yaitu lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) dan lingkungan eksternal (peluang dan ancaman).

### **2.4.1 Analisa Lingkungan Internal**

Menurut David (2011) bahwa analisa lingkungan internal membutuhkan pengumpulan dan pengasimilasian informasi tentang operasi manajemen, pemasaran, keuangan, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan serta sistem informasi manajemen.

#### **a. Manajemen**

Fungsi manajemen terdiri atas lima aktifitas dasar yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemberian motivasi, pengelolaan staff dan pengendalian. Analisis internal menilai fungsi-fungsi manajemen yang dijalankan oleh suatu organisasi untuk melihat kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh organisasi tersebut dalam perumusan strategi.

Pada perusahaan DMK Cargo ini, dari lima aktifitas yang disebutkan diatas, faktor internal bermula dari visi dan misi dari perusahaan, yaitu dengan visinya adalah “Menjadi salah satu perusahaan jasa terbaik dalam bidang Pengiriman barang di wilayah Indonesia dengan memberikan layanan jasa yang berkualitas, tepat waktu, serta bertanggung-jawab”. Sedangkan misinya adalah “Meningkatkan layanan jasa secara berkesinambungan sekaligus memperluas jaringan kerja dengan di dukung oleh tenaga-tenaga ahli di bidangnya, professional, berpengalaman serta penuh tanggung jawab”.

## b. Pemasaran

Pemasaran dapat digambarkan sebagai proses mendefinisikan, mengantisipasi, menciptakan serta memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan atas barang dan jasa. Terdapat tujuh fungsi dasar pemasaran, yaitu analisis pelanggan, penjualan produk dan jasa, perencanaan produk atau jasa, penetapan harga, distribusi riset pemasaran dan analisis peluang.

Dalam hal promosi atau pemasarannya sendiri, DMK Cargo membuat website dengan *content* yang selalu di *update* seperti vendor, harga dan jadwal kiriman barang. Selain melalui promosi melalui website, DMK Cargo juga mempromosikan perusahaan dengan memanfaatkan media cetak, dan media publikasi seperti memasang iklan pada yellow pages, memasang iklan pada majalah atau koran, media POS (brosur, flyer, dan lainnya). □

## c. Keuangan

Kondisi keuangan seringkali dianggap sebagai suatu ukuran terbaik untuk posisi kompetitif dan daya tarik keseluruhan suatu perusahaan. Oleh karena itulah, dalam menganalisis kondisi keuangan organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan keuangan suatu organisasi sangat penting untuk merumuskan strategi secara efektif.

Secara keuangan, DMK Cargo juga mendapatkan omset yang cukup besar pada tiap tahunnya. Hanya saja pada tahun 2014 terjadi penurunan sekitar 50% lebih dari tahun sebelumnya.

**Tabel 2.4 Jumlah omset DMK Cargo (Outgoing & Incoming)**

Tahun	Jumlah Barang (Kg)		Jumlah Omset (Rp)	
	Outgoing	Incoming	Outgoing	Incoming
2011	1027091	828944	Rp2.083.854.099	Rp353.692.981
2012	1307243	890979	Rp3.230.330.546	Rp492.120.027
2013	1350576	622409	Rp3.961.610.458	Rp663.885.930
2014	464494	553069	Rp1.489.968.384	Rp350.389.185

## d. Produksi/Operasi

Fungsi produksi/operasi dari suatu bisnis terdiri atas semua aktifitas yang mengubah input menjadi barang/jasa. Kemampuan dan kebijakan

produksi/operasi dapat berpengaruh secara signifikan terhadap perumusan strategi. Oleh karena itulah dalam formulasi strategi faktor produksi/operasi perlu dianalisis. Pada perusahaan jasa yang bergerak dibidang jasa pengiriman barang merupakan hal yang sangat sensitif bagi pelanggan, karena sangat erat dengan waktu dan *safety*. Tentunya pelanggan ingin mendapatkan barang yang dikirimnya tiba ditempat dengan tepat waktu dan barang tersebut terjamin tidak hilang ataupun rusak.

DMK Cargo memenuhi kebutuhan konsumen dalam hal ini dengan memberikan garansi barang yang dikirim aman dan jika hilang atau rusak akan menjadi tanggung jawab dari DMK Cargo.

#### **e. Penelitian dan Pengembangan**

Perusahaan yang menjalankan strategi pengembangan produk, harus memiliki orientasi yang kuat. Faktor internal penting dianalisis untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan.

Dalam hal jasa, layanan yang diberikan oleh perusahaan kepada pelanggan sangat menentukan tingkat kepuasan pelanggan terhadap perusahaan dan akan mempunyai efek terhadap omset perusahaan. DMK Cargo selalu mengembangkan usahanya dengan pembukaan cabang pada terminal cargo di tempat lainnya, untuk memudahkan penanganan barang kiriman, dan penanganan penerimaan barang kiriman.

#### **f. Sistem Informasi Manajemen**

Informasi yang menghubungkan semua fungsi bisnis menjadi satu dan menyediakan dasar untuk semua keputusan manajerial. Informasi menunjukkan sumber utama dari kelemahan atau kekuatan kompetitif manajemen dalam formulasi strategi.

Pada saat ini DMK Cargo juga sedang melakukan tahap integrasi system informasi dalam perusahaannya agar informasi yang mengalir lebih cepat dan proses administrasi yang dilakukan DMK Cargo dengan vendor tidak terlalu lama, sehingga para pelanggan bisa dengan cepat mendapatkan informasi mengenai status barang yang akan dikirimnya.

## **2.4.2 Analisa Lingkungan Eksternal**

Dalam menganalisa lingkungan eksternal organisasi mempunyai tujuan untuk mengembangkan peluang yang dapat memberi manfaat dan menghindari ancaman yang ada. Menurut David (2011) yang termasuk faktor-faktor eksternal adalah ekonomi, sosial budaya demografi dan lingkungan, politik pemerintah dan hukum, teknologi serta kekuatan kompetitif.

### **a. Ekonomi**

Faktor ekonomi memiliki pengaruh langsung terhadap potensi menarik atau tidaknya berbagai strategi. Faktor-faktor eksternal dibutuhkan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi suatu organisasi. Dilihat dalam segi ekonomi di Indonesia, pertumbuhan bisnis di sektor jasa pengiriman barang sangat pesat. Hal ini dapat dilihat dari data analisis KPPU tentang data jasa ekspedisi pengiriman barang di seluruh pelosok Indonesia.

Menurut KPPU (Komisi Pengawas Persaingan Usaha), dari total transaksi jasa-jasa yang dikeluarkan untuk sektor transportasi apabila di asumsikan sekitar 10% - 11% saja yang baru tergarap oleh perusahaan jasa pos dan kurir, maka market size jasa pos dan kurir di Indonesia pada tahun 2009 mencapai Rp 5,7 Triliun, kemudian tahun 2010 menjadi 5,9 Triliun dan terus naik hingga mencapai 8,1 Triliun di tahun 2014, atau dengan laju pertumbuhan 7,4% per tahunnya.

### **b. Sosial, Budaya, Demografi dan Lingkungan**

Perubahan sosial, budaya, demografi dan lingkungan memiliki pengaruh yang besar terhadap hampir semua produk, jasa, pasar, dan pelanggan. Oleh karena itu, dalam perumusan strategi faktor-faktor tersebut harus dianalisis.

Indonesia yang secara geografis berbentuk kepulauan membawa dampak pada terpisahnya sentra-sentra produksi dan industri di berbagai wilayah Nusantara. Hal ini ditambah pula dengan infrastruktur pendukung untuk sektor transportasi yang masih sangat kurang memadai terutama di luar pulau Jawa, sehingga arus komoditi barang khususnya di pelosok-pelosok menjadi terhambat. Konsekuensi bagi dunia usaha di Indonesia adalah pada biaya logistik yang otomatis menjadi tinggi. Biaya logistik di Indonesia mencapai 25-30 % dari PDB.

### **c. Politik, Pemerintah dan Hukum**

Faktor politik, pemerintah dan hukum dapat menjadi peluang ataupun

ancaman bagi suatu organisasi. Dalam perumusan strategi perlu dianalisis faktor-faktor tersebut untuk melihat posisi organisasi.

Selama ini perangkat aturan yang mengatur tentang usaha ini hanya UU no. 6 Tahun 1964 tentang monopoli pengiriman jasa surat oleh PT. Pos Indonesia. Serta Kepmen Perhubungan Tahun 1989 serta sebagian dalam UU No. 21 Tahun 1992 tentang Pelayaran. Dengan sedikitnya perangkat aturan yang mengatur bisnis ini, maka solah-olah Pemerintah masih belum serius menggarap usaha ini padahal usaha ini dapat memberikan masukan ke negara lebih dari Rp. 200 miliar per tahun.

Perusahaan-perusahaan ekspedisi di Indonesia termasuk DMK Cargo tergabung dalam sebuah asosiasi yaitu GAFEKSI (Gabungan Forwarder dan Ekspedisi Indonesia). Sesuai dengan Keputusan Menteri Perhubungan Nomor: KP.4/AU.001/Phh-89 mengenai pembentukan GAFEKSI (Gabungan Forwarder dan Ekspedisi Indonesia). Salah satu kegiatan GAFEKSI adalah sebagai penyelenggara Pendidikan dan Latihan bagi anggota GAFEKSI di seluruh Indonesia.

#### **d. Teknologi**

Perubahan teknologi yang revolusioner dan penemuan memiliki pengaruh yang besar terhadap suatu organisasi. Teknologi menggambarkan peluang dan ancaman utama yang harus dipertimbangkan dalam formulasi suatu strategi. Dengan melihat perkembangan teknologi yang sangat pesat ini, perusahaan manapun baik perusahaan yang bergerak dalam bidang produksi barang jadi dan produksi jasa sangat dituntut untuk mengikuti teknologi agar tidak kalah dalam persaingan.

Hal yang paling sederhana dalam pemanfaatan teknologi pada perusahaan adalah perusahaan membuat *website* sebagai media informasi perusahaan kepada masyarakat sebagai bentuk pengenalan perusahaan kepada masyarakat yang bertujuan untuk memberitahukan atau sosialisasi dengan masyarakat bahwa perusahaan ini ada dalam dunia jasa pengangkutan barang. Dalam hal teknologi, perusahaan jasa seperti ini sangat harus bisa untuk mengikuti perkembangan teknologi yang ada saat ini jika tidak ingin tertinggal dengan perusahaan jasa pengiriman barang yang lain.

#### e. Kekuatan Kompetitif

Bagian yang penting dalam audit eksternal adalah mengidentifikasi perusahaan pesaing dan menentukan kekuatan, kelemahan, kemampuan, peluang, ancaman, tujuan dan strategi. Mengumpulkan dan mengevaluasi informasi tentang pesaing merupakan hal yang penting dalam formulasi strategi.

Industri jasa pengiriman, terutama dalam para pelaku industri *forwarding* (*freight forwarding*) biasanya terdiri dari kelompok Ekspedisi Muatan Kapal Laut (EMKL), Ekspedisi Muatan Pesawat Udara (EMPU), dan Ekspedisi Muatan Kereta Api (EMKA), sehingga mampu memberikan kontribusi yang tidak sedikit pada pendapatan sebuah perusahaan, sehingga tidak heran industri ini kian menjamur. Tercatat jumlah anggota Asosiasi Perusahaan Jasa Pengiriman Ekspres Indonesia (Asperindo) pada tahun 2012 di wilayah Jawa Timur saja saat ini sebesar 239 perusahaan, dengan jumlah cabang/agen keseluruhan mencapai 800 perusahaan yang tersebar diseluruh Indonesia, serta menyerap sebanyak 60 ribu orang tenaga kerja. Dengan pertumbuhan yang terjadi seperti ini, otomatis akan memicu juga pertumbuhan pada industri *forwarder*.

Industri *forwarder* di Indonesia tengah berada dalam fase pertumbuhan. Sebagai sesuatu yang sedang tumbuh, industri ini menunjukkan sejumlah *growth indicators* sebagai berikut:

- Jumlah pelaku bisnis ini meningkat terus dari tahun ke tahun.
- Jumlah permintaan akan jasanya (*demand*) juga meningkat pesat.
- Banyaknya bermunculan pasar-pasar baru (calon pemakai jasa)
- Banyaknya produk-produk baru yang layak di proses oleh industri ini.

Melihat begitu kompetitif dan sensitifnya persaingan bisnis dibidang jasa *freight forwarder* ini, tentunya akan menuntut perusahaan untuk terus melakukan inovasi atau terbosan yang efeknya akan mendukung atau memberi *value* lebih pada layanan yang akan diberikan kepada pelanggan nantinya, sehingga pelanggan menjadi lebih puas dalam menerima layanan dari perusahaan. Maka dari itu, perusahaan perlu memperhatikan indikator yang mempengaruhi kinerja perusahaan jasa *freight forwarding* ini, sehingga mampu memberikan kepuasan kepada pelanggan.



Berdasarkan *Logistics Performance Index* dari *World Bank* tahun 2012, komponen yang menjadi indikator penting dalam penilaian *Logistics Performance Index* adalah:

- *Timeliness of Deliveries* (Ketepatan Waktu Pengiriman)
- *Ability to track and trace consignments* (Kemampuan untuk Melacak dan Menelusuri Pengiriman)
- *Quality and competence of logistic services* (Kualitas dan Kompetensi Jasa Logistik)
- *Ease of arrangement shipments* (Kemudahan dalam Pengaturan Pengiriman)
- *Infrastructure quality* (Kualitas Infrastruktur)
- *Efficiency of customs clearance* (Efisiensi Bea Cukai, bagi yang sering melakukan ekspor dan impor)

## **2.5 Teknik Keputusan Multikriteria MCDM (Multicriteria Decision Making)**

MCDM (*Multi-Criteria Decision Making*) terus berkembang karena hampir semua persoalan yang berkaitan dengan pengambilan keputusan bersifat multi-criteria (multi-objektif). Teknik pengambilan keputusan multikriteria atau *Multicriteria Decision Making* (MCDM) merupakan model pengambilan keputusan melalui evaluasi dan optimalisasi seleksi berbagai hal yang berhubungan dengan kegiatan industry, bisnis atau kebijakan yang dihadapkan pada multi kriteria atau lebih dari satu persyaratan dan multi objektif atau lebih dari satu tujuan/harapan (Ciptomulyono, 2010). Untuk dapat mendefinisikan permasalahan multi-objective dengan baik, sekumpulan (set) alternative dan (set) kriteria harus lebih dulu ditentukan (Triantaphyllou, 1998). Beberapa persoalan MCDM dibedakan dalam dua bagian utama: *multi-attribute decision making* (MADM) dan *multi-obyective decision making* (MODM), diikuti uraian singkat tentang letak perbedaan diantara keduanya.

Multiple Objective Decision Making (MODM) menyangkut masalah perancangan (*design*), di mana teknik-teknik matematik optimasi digunakan, untuk jumlah alternat yang sangat besar (sampai dengan tak berhingga) dan untuk menjawab pertanyaan apa (*what*) dan berapa banyak (*how much*)

(Triantaphyllou, 1998).

Multiple Attribute Decision Making (MADM), menyangkut masalah pemilihan, maka analisa matematis tidak terlalu banyak dibutuhkan atau dapat digunakan untuk pemilihan hanya terhadap sejumlah kecil alternatif saja. Metode Analytical Hierarchy Process (AHP) merupakan bagian dari teknik MADM (Triantaphyllou, 1998).

Dalam lingkup strategi bisnis perusahaan, Wahyudi (1996) mengemukakan bahwa karakteristik permasalahan strategis adalah berorientasi pada masa depan, berhubungan dengan unit-unit yang kompleks, perlu perhatian manajemen puncak, dapat mempengaruhi kemakmuran jangka panjang dan melibatkan sejumlah besar sumber daya. Tahapan perencanaan strategis meliputi tiga tahapan (sebagaimana yang dijelaskan pada bab 2 butir 2.3.4), yaitu tahap pertama adalah tahap input (*input stage*), tahap pencocokan (*Matching Stage*) dan tahap keputusan (*Decision Stage*).

Audit lingkungan internal dan eksternal merupakan langkah awal atau *input stage* dalam analisa strategi ini. Audit internal dilakukan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan dari perusahaan DMK Cargo. Hasilnya berupa daftar faktor kekuatan dan kelemahan yang masing-masing akan diberi bobot dan peringkat serta rata-rata tertimbang. Bobot faktor berkisar antara 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting) dengan jumlah seluruh bobot sebesar 1,0. Kemudian berikan *rating* (dalam kolom Peringkat/Rating) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (outstanding) sampai dengan 1 (poor) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai *rating* untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi *rating* 4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi *rating* 1). Pemberian nilai *rating* ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancamannya sangat besar, *rating*-nya adalah 1. Sebaliknya, jika nilai ancamannya sedikit *rating*-nya 4. Kalikan bobot (pada kolom Bobot) dengan *rating* (pada kolom Peringkat/Rating), untuk memperoleh faktor pembobotan (dalam kolom Nilai Tertimbang/Skor Pembobotan). Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (outstanding) sampai dengan 1,0 (poor). Jumlahkan skor

pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Demikian pula audit eksternal yang berguna untuk memberikan data peluang yang dapat memberi manfaat dan ancaman yang harus dihindari. Cara untuk mendapatkan bobot dan *rating* juga sama seperti mendapatkan faktor internal seperti yang sudah dijelaskan diparagraph atas. Faktor-faktor hasil audit diberi bobot dan diwujudkan dalam matriks evaluasi faktor internal (EFI), eksternal (EFE) dan CPM sebagaimana Gambar 2.6 dibawah ini. Setelah melakukan tahap input, pada tahap pencocokan atau *matching stage* digunakan matrik SWOT, SPACE, BCG, IE, dan GS sebagaimana Gambar 2.6 adalah bentuk matriks SWOT, sebagai alat bantu mencocokkan faktor eksternal dan faktor internal untuk mengembangkan empat tipe strategi, yaitu: SO (kekuatan-peluang), ST (kekuatan-ancaman), WO (kelemahan-peluang) dan WT (kelemahan-ancaman).

**Tabel 2.5 Bentuk Matriks Evaluasi Faktor Internal & Eksternal**

FAKTOR INTERNAL UTAMA atau EKSTERNAL UTAMA			
	Bobot	Peringkat / Rating	Nilai Tertimbang (Skor Pembobotan)
(Kekuatan) / (Peluang)			
1.			
2.			
3.			
4.			
(Kelemahan) / (Ancaman)			
1.			
2.			
3.			
4.			

(Sumber: David, 2011)

Dibiarkan Kosong	<b>KEKUATAN (S)</b>	<b>KELEMAHAN (W)</b>
	...	...
	... Tuliskan	... Tuliskan
	... Kekuatan	... Kelemahan
	...	...
	...	...
<b>PELUANG (O)</b>	<b>STRATEGI SO</b>	<b>STRATEGI WO</b>
...	... Gunakan Kekuatan	... Atasi Kelemahan
... Tuliskan	... untuk	... dengan
... Peluang	... memanfaatkan	... memanfaatkan
...	... peluang	... peluang
...	...	...
...	...	...
<b>ANCAMAN (T)</b>	<b>STRATEGI ST</b>	<b>STRATEGI WT</b>
...	...	...
... Tuliskan	... Gunakan Kekuatan	... Minimalkan
... Ancaman	... untuk Menghindari	... kelemahan dan
...	... Ancaman	... hindari Ancaman
...	...	...
...	...	...

**Gambar 2.5 Matriks Analisa SWOT. Sumber (David, 2011)**

Selanjutnya pada tahap keputusan, menurut David (2011), keputusan strategi dibuat berdasarkan analisis dan intuisi. Strategi yang diperoleh dari tahap pencocokan merupakan alternative yang layak dan dapat pula dilengkapi dengan strategi tambahan dari pihak yang berpartisipasi dalam analisis dan penelitian. Daftar strategi tersebut diberi prioritas perangkat dalam skala 1 hingga 4 sehingga diperoleh daftar prioritas dari skala terbaik.

Proses partisipasi untuk mendapatkan masukan atau menjaring pendapat dari berbagai pihak atau *stakeholder* dilakukan dengan bantuan kuesioner, dan hasilnya dapat juga dianalisis dengan bantuan metode AHP (*Analytic Hierarchy Process*).

## **2.6 Metode Analitic Hirarchy Proses (AHP)**

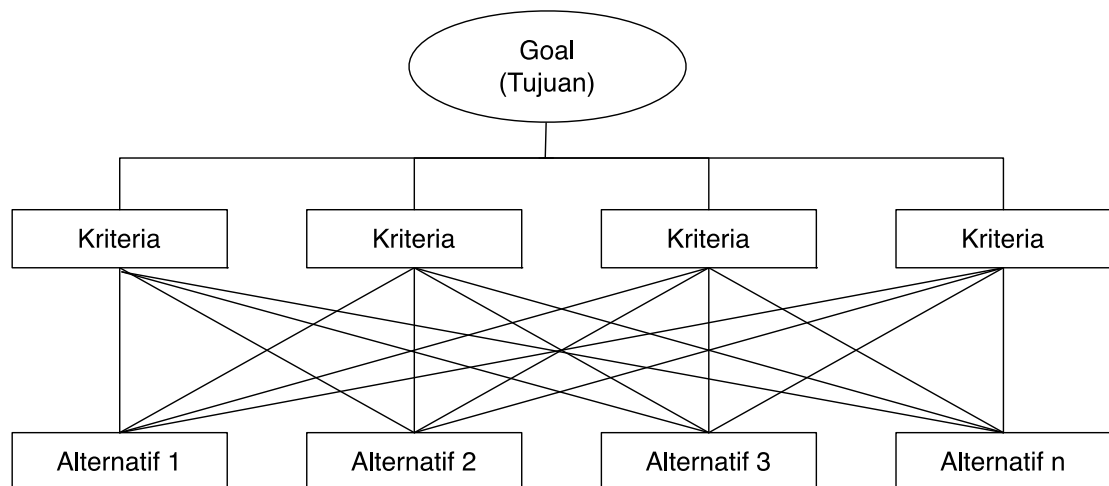
Menurut Saaty (1993), AHP merupakan pembuatan keputusan yang menggunakan hirarki atau struktur jaringan yang menunjukkan suatu

permasalahan keputusan dan kemudian membuat prioritas-prioritas untuk alternative-alternatif yang disediakan berdasarkan pendapat pembuat keputusan terhadap keseluruhan system. Metode yang digunakan oleh Saaty pada tahun 1970 didasarkan pada aksioma yang diperkuat dengan dasar matematika. Saaty (1981), (1986), (1987), dan Harker and Vargas (1987). Pendekatan AHP dikembangkan dari teori pengukuran berkaitan dengan kriteria keputusan kuantitatif / non-kuantitatif (*tangible/intangible*). Sehingga prinsip pada pendekatan ini berusaha mengakomodasikan aspek-aspek kognitif, pengalaman dan pengetahuan subjektif.

Proses Hirarki Analitik (AHP) dikembangkan oleh Saaty (1993) dan digunakan untuk menyelesaikan permasalahan yang kompleks atau tidak berkerangka saat data dan informasi statistik dari masalah yang dihadapi sangat sedikit. Sejak satu dasawarsa terakhir, pendekatan AHP banyak digunakan untuk alat bantu pendukung keputusan dari berbagai variasi permasalahan. Integrasi pendekatan AHP dengan pendekatan optimasi seperti *multiobjective programming* dan *goal programming* digunakan dalam aplikasi teknis dan manajemen praktis seperti problem lingkungan, energi dan sistem informasi. Prinsip penggunaan metode AHP dimulai dengan dekomposisi permasalahan keputusan yang kompleks dan kemudian menggolongkan pokok permasalahannya menjadi elemen-elemen matriks (keputusan) berpasangan dalam satu hierarki tertentu. Pada tingkat hierarki yang sama, elemen-elemen matriks (keputusan) tersebut dapat diperbandingkan (*pairwise comparison*) dengan memasukkan pertimbangan faktor kualitatif dan kuantitatif.

AHP merupakan desain kokoh dan metodologi fleksibel dari analisis keputusan. Dalam prosedur pengambilan keputusan, AHP mengakomodasikan atribut keputusan yang kompleks, tidak terstruktur dan multi atribut. Metode ini sering dipakai dalam pengambilan keputusan multi kriteria.

Pada gambar 2.6 dapat dilihat bentuk dari sebuah hirarki model AHP yang merepresentasikan proses dari sebuah proses pilihan alternatif yang terdapat pada metode AHP itu sendiri. Tujuan merupakan hal yang penting dalam proses pemilihan alternatif, karena tujuan akan juga menjabarkan alternatif-alternatif yang muncul nantinya.



**Gambar 2.6 Hirarki Model AHP**

Pada sebuah hirarki, level atas mencerminkan tujuan dari pengambil keputusan. Elemen yang menyebabkan keputusan disebut sebagai kriteria, dan direpresentasikan dalam level *intermediate* (level-level berikutnya). Masing-masing kriteria dapat dipecah lagi menjadi sub-sub kriteria. Kriteria dapat berupa subjektif maupun objektif, tergantung dari maksud penggunaannya dalam menilai kontribusi elemen di bawahnya dalam sebuah hirarki. Masing-masing kriteria bersifat *mutually exclusive* satu dengan yang lainnya dan tidak bergantung pada elemen-elemen level di bawahnya dalam sebuah hirarki. Jumlah kriteria atau alternative seharusnya tidak terlalu besar, agar perbandingan berpasangan yang dihasilkan konsisten. Struktur hirarki model AHP ditunjukkan pada gambar 2.6. Keuntungan dalam pendekatan AHP ini adalah sebagai berikut (Herawati, 2010):

- AHP memberikan satu model tunggal yang mudah dimengerti dan luwes untuk aneka ragam persoalan yang tak terstruktur (kesatuan).
- AHP memadukan rancangan deduktif dan rancangan berdasarkan system dalam memecahkan persoalan kompleks (kompleksifitas).
- AHP dapat menangani ketergantungan elemen-elemen dalam suatu system dan tidak memaksakan pemikiran linier (saling ketergantungan).
- AHP mencerminkan kecenderungan alami pikiran untuk memilah elemen-elemen suatu system dalam berbagai tingkat berlainan dan mengelompokkan unsur yang serupa dalam setiap tingkat (penyusunan hirarki).
- AHP memberikan suatu skala untuk mengukur hal-hal dan memberikan suatu

metode untuk menetapkan berbagai prioritas (pengukuran).

- AHP menuntun ke suatu taksiran menyeluruh tentang kebaikan setiap alternative (sintesis).
- AHP mempertimbangkan prioritas-prioritas relative dari berbagai faktor system dan memungkinkan orang memilih alternative terbaik berdasarkan tujuan-tujuan mereka (tawar-menawar).

### 2.6.1 Langkah-Langkah Penggunaan AHP

Didalam menyelesaikan masalah dengan menggunakan metode AHP, terdapat tiga prinsip yaitu:

- a. Prinsip menyusun hirarki
- b. Prinsip menyusun prioritas
- c. Prinsip konsistensi logis.

Sedangkan dalam penggunaan prosedur AHP, terdapat langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam memecahkan persoalan dengan menggunakan metode ini (Saaty, 1980), yaitu:

#### a. Penyusunan Struktur Hirarki

Mendefinisikan permasalahan dan menentukan secara spesifik tujuan dan solusi yang diinginkan. Kemudian menyusun masalah ke dalam suatu struktur hirarki sehingga permasalahan yang kompleks dapat ditinjau dari sisi yang detail dan terukur. Tujuan ditempatkan pada level tertinggi dalam hirarki, sedangkan penjabaran tujuan ke dalam bagian-bagian yang lebih rinci ditempatkan pada level di bawahnya, dimana level-level berikutnya akan saling bergantung. Level terakhir dari hirarki adalah sekumpulan alternative untuk memecahkan masalah.

#### b. Perbandingan Matriks Berpasangan

Membuat matrik perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi setiap elemen terhadap kriteria (elemen hirarki yang setingkat di atasnya).

	$A_1$	$A_2$	.....	$A_n$
$A_1$	$a_{11}$	$a_{22}$	.....	$a_{1n}$
.....	.....	.....	.....	.....
$A_n$	$a_{n1}$	$a_{n2}$	.....	$a_{nn}$

**Gambar 2.7 Matrik Perbandingan Berpasangan**

Matriks A dengan ukuran  $n \times n$  merupakan matrik resiprokal yang diasumsikan terdapat  $n$  elemen, yaitu  $w_1, w_2, \dots, w_n$  yang akan dinilai secara perbandingan. Nilai (judgement) perbandingan secara berpasangan antara  $(w_i, w_j)$  dapat dipresentasikan seperti matrik tersebut.

$$\frac{w_i}{w_j} = a(i, j); \dots\dots\dots 2.1$$

$$i, j = 1, 2, \dots, n$$

Dalam hal ini matrik perbandingan adalah matrik A dengan unsur-unsurnya adalah  $a_{ij}$ , dengan  $i, j = 1, 2, \dots, n$

Unsur-unsur matriks tersebut diperoleh dengan membandingkan satu elemen operasi terhadap elemen operasi lainnya untuk tingkat hirarki yang sama. Semua unsure diagonal matrik perbandingan sama dengan 1, misalnya unsur  $a_{11}$  adalah perbandingan elemen operasi  $A_1$  dengan elemen operasi  $A_1$  sendiri sehingga nilai unsure  $a_{11}$  adalah sama dengan 1. Nilai unsur  $a_{12}$  adalah perbandingan kepentingan elemen operasi  $A_1$  terhadap elemen operasi  $A_2$ . Besar nilai  $a_{21}$  adalah  $1/a_{12}$ , yang menyatakan tingkat intensitas kepentingan elemen operasi  $A_2$  terhadap elemen operasi  $A_1$ .

Bila vector pembobotan elemen-elemen operasi  $A_1, A_2, \dots, A_n$  dinyatakan sebagai vector  $W = (W_1, W_2, \dots, W_n)$ , maka nilai intensitas kepentingan elemen operasi  $A_1$  dibandingkan  $A_2$  dapat dinyatakan sebagai perbandingan bobot elemen operasi  $A_1$  terhadap  $A_2$  yaitu  $W_1/W_2$  yang sama dengan  $a_{12}$ , sehingga dapat dinyatakan sebagai berikut:

	$A_1$	$A_2$	....	$A_n$
$A_1$	$W_1/W_1$	$W_1/W_2$	....	$W_1/W_n$
$A_2$	$W_2/W_1$	$W_2/W_2$	....	$W_2/W_n$
....	....	....	....	....
$A_n$	$W_n/W_1$	$W_n/W_2$	....	$W_n/W_n$

**Gambar 2.8 Matrik Perbandingan Preferensi**

Nilai-nilai  $w_i/w_j$  dengan  $i, j = 1, 2, \dots, n$  dijajaki dari partisipan responden, yaitu orang-orang yang berkompeten dalam permasalahan yang dianalisa. Bila matrik ini dikalikan dengan vector kolom  $W = (W_1, W_2, \dots, W_n)$  seperti yang



terlihat pada gambar 2.9 di bawah ini:

$$\begin{pmatrix} W_1/W_1 & W_1/W_2 & \dots & W_1/W_n \\ W_2/W_1 & W_2/W_2 & \dots & W_2/W_n \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ W_n/W_1 & W_n/W_2 & \dots & W_n/W_n \end{pmatrix} \times \begin{pmatrix} W_1 \\ W_2 \\ \vdots \\ W_n \end{pmatrix} = n \begin{pmatrix} W_1 \\ W_2 \\ \vdots \\ W_n \end{pmatrix}$$

**Gambar 2.9 Bentuk Perkalian Matrik**

Sehingga diperoleh hubungan:

$$AW = \lambda W \dots\dots\dots 2.2$$

Bila matrik A diketahui dan ingin diperoleh nilai W, maka dapat diselesaikan melalui persamaan:

$$[A - \lambda I] W = 0 \dots\dots\dots 2.3$$

dimana i adalah identitas.

Persamaan (2.2) akan menghasilkan solusi bernilai tidak nol jika (jika dan hanya jika) n merupakan *eigen value* dari A dan W adalah *eigen vector* – nya. Setelah *eigen value* matrik perbandingan A tersebut diperoleh, misalnya  $\lambda_1, \lambda_2, \lambda_3, \dots, \lambda_n$  dan berdasarkan matrik A yang mempunyai keunikan yaitu  $a_{ii} = 1$  dengan  $i = 1, 2, 3, \dots, n$  maka:

$$\sum_{i=1}^n \lambda_i = n \dots\dots\dots 2.4$$

Di sini semua *eigen value* berniali nol, kecuali satu yang tidak nol, yaitu *eigen value* maksimum. Kemudian jika penilaian yang dilakukan konsisten, maka akan diperoleh *eigen value* maksimum dari A yang bernilai n.

Untuk mendapatkan w, maka dapat dilakukan dengan mendistribusikan harga *eigen value* maksimum pada persamaan:

$$AW = \lambda_{maks} W \dots\dots\dots 2.5$$

Kemudian persamaan (2.3) dapat diubah menjadi:

$$[A - \lambda_{maks} I] W = 0 \dots\dots\dots 2.6$$

Untuk memperoleh harga nol, maka yang perlu diset adalah:

$$A - \lambda_{maks} I = 0 \dots\dots\dots 2.7$$

Dari persamaan (2.7) didapatkan harga  $\lambda_{maks}$ , dengan memasukkan harga  $\lambda_{maks}$  ke persamaan

$$\sum_{i=1}^n W_i = 1 \dots\dots\dots 2.8$$

maka akan diperoleh bobot masing-masing elemen operasi ( $W_i$  dengan  $i = 1, 2, \dots, n$ ) yang merupakan *eigen vector* yang bersesuaian dengan *eigen value* maksimum.

**c. Memberikan Petimbangan (*Judgement*)**

Untuk melakukan penilaian secara banding berpasangan terhadap matrik yang dihasilkan pada langkah kedua dengan panduan seperti yang tertuang pada table berikut ini:

**Tabel 2.6 Skala Pembobotan Numerik Metode AHP dari *Judgement* Keputusan**

Skala Numerik	Definisi	Skala Kualitatif dan Definisi
1	Sama sama penting / disukai	Bobot kepentingan elemen matriks yang satu dinilai sama penting dibandingkan elemen matriks yang lain.
3	Cukup penting / disukai	Bobot kepentingan elemen matriks yang satu dinilai sedikit lebih penting dibandingkan elemen matriks yang lain.
5	Lebih penting / disukai	Bobot kepentingan elemen matriks yang satu dinilai cukup penting dibandingkan elemen matriks yang lain.
7	Sangat penting / disukai	Bobot kepentingan elemen matriks yang satu dinilai sangat penting disbanding elemen matriks yang lain.
9	Mutlak penitng / disukai	Bobot kepentingan elemen matriks yang satu dinilai mutlak (sangat penting sekali) disbanding elemen matriks yang lain.
	Nilai 2, 4, 6, 8	Nilai Tengah Diberikan bila terdapat keraguan penilaian antara dua penilaian yang berdekatan
	Reciprocal	Jika untuk aktivitas $i$ mendapat satu angka dibandingkan dengan aktivitas $j$ , maka $j$ mempunyai nilai kebalikannya bila dibandingkan dengan $i$

Sumber: Saaty (2000)

**d. Menguji dan Menentukan Priorotas dan Konsistensi Data**

Jika terdapat elemen A dua kali lebih penting dari elemen B, maka elemen B adalah  $\frac{1}{2}$  kali lebih penting dari elemen A. Tapi konsistensi seperti itu tidak selalu berlaku bila terdapat banyak elemen yang harus dibandingkan, karena keterbatasan kemampuan *numeric* manusia maka prioritas yang diberikan untuk sekumpulan elemen tidaklah selalu konsisten secara logis. Hal ini berkaitan dengan sifat penerapan AHP itu sendiri, yaitu bahwa penilaian dalam AHP dilakukan berdasarkan pemahaman dan pengalaman yang bersifat kualitatif dan subyektif. Pada matrik konsisten, secara praktis  $\lambda_{maks} = n$  sedangkan pada matrik tidak konsisten setiap variasi dari  $a_{ij}$  akan membawa perubahan pada nilai

$\lambda_{maks}$  dari  $n$  merupakan suatu parameter *Consistency Index* (CI) yang dinyatakan sebagai berikut:

$$CI = \frac{(\lambda_{maks} - n)}{(n - 1)} \dots\dots\dots 2.9$$

Nilai CI tidak berarti, jika tidak terdapat patokan untuk menyatakan apakah CI menunjukkan suatu matrik yang konsisten. Menurut (Saaty, 2000) bahwa suatu matrik yang dihasilkan dari perbandingan yang dilakukan secara acak atas 500 buah *sample* merupakan suatu matrik yang mutlak tak konsisten. Dari matrik random tersebut didapatkan juga nilai *Consistency Index* yang disebut dengan *Random Index*. Eigen membandingkan CI dengan RI, maka didapatkan patokan untuk menentukan tingkat konsistensi penilaian suatu matrik yang disebut dengan *Consistency Ratio* (CR) dengan formula sebagai berikut:

$$CR = CI / RI \dots\dots\dots 2.10$$

Nilai Random Index (RI) bervariasi sesuai dengan ukuran matrik yang tertera pada table 2.5:

**Tabel 2.7 Angka Random Untuk Menguji Konsistensi AHP**

Ukuran Matrik	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49

Saaty menerapkan bahwa hasil penilaian suatu matrik perbandingan adalah konsisten bila nilai CR tidak lebih dari 0.10. Jika lebih, maka pengambil keputusan harus meninjau ulang masalah dan merevisi matrik perbandingan berpasangan. Melakukan pengulangan proses langkah **b**, **c**, **d** untuk semua tingkat hirarki. Bila penilaian suatu matrik dilakukan oleh sejumlah  $n$  orang maka nilai yang diambil adalah *Geometric Mean* dengan menggunakan sejumlah formula sebagai berikut:

$$a_{ij} = (Z_1 \times Z_2 \times \dots \times Z_n)^{1/n} \dots\dots\dots 2.11$$

dimana:

$a_{ij}$  = nilai rata-rata perbandingan antara kriteria  $a_i$  dengan  $a_j$  untuk  $n$  orang penilai.

$Z_i$  = nilai perbandingan antara kriteria  $a_i$  dengan  $a_j$  untuk orang penilai ke- $i$  dengan

$i = 1, 2, 3, \dots, n$

### Menghitung Konsistensi Index:

Rumus menghitung konsistensi index adalah:

$$CI = \frac{(\lambda_{maks} - n)}{(n-1)} \dots\dots\dots 2.12$$

dimana:

CI = *Consistency Index*

n = Jumlah orde matrik

### Menghitung Konsistensi Rasio:

$$CR = CI / RI \dots\dots\dots 2.13$$

Dimana:

CR = *Consistency Ratio*

CI = *Consistency Index*

RI = *Random Index*

Adapun nilai index random didapat dari table RI yang diambil dari hasil penelitian Thomas L. Saaty terhadap 500 buah sample matrik acak dengan skala perbandingan perbandingan 1 – 9 untuk beberapa orde matrik.

Untuk menguji konsistensi matrik dan menguji konsistensi hirarki seperti yang telah disebutkan dalam bab ini, nilainya tidak boleh lebih dari 10%. Apabila nilainya lebih dari 10% maka pertimbangan tersebut tidak konsisten dan harus dilakukan pengulangan terhadap penilaian tingkat kepentingan.

### 2.6.2 Skala Likert

Agar hasil survey atau kuisioner dapat dianalisa secara kuantitatif perlu ditentukan skala atas jawaban tertentu. Skala Likert digunakan sebagai pengukuran bagi para responden. Skala tersebut memungkinkan responden memilih satu dari beberapa perasaan mengenai sebuah pernyataan yang bergerak dari yang paling tidak menyenangkan atau bernada ketidaksetujuan (skor 1) sampai pernyataan yang memuaskan (skor 5), sebagaimana tersedia dalam bursa jawaban. Bobot atau skor tertinggi menunjukkan sikap yang paling positif terhadap masalah yang sedang diteliti. Bobot atau skor tersebut adalah sebagai berikut:

- a) Untuk perasaan sangat tidak setuju diberi bobot/skor = 1
- b) Untuk perasaan tidak setuju diberi bobot/skor = 2

- c) Untuk perasaan biasa diberi bobot/skor = 3
- d) Untuk perasaan setuju diberi bobot/skor = 4
- e) Untuk perasaan sangat setuju diberi bobot/skor = 5

### 2.6.3 Posisi Strategi

Dari pembobotan dan rating yang terangkum akan didapat nilai totalskor kekuatan – kelemahan dan total skor peluang-ancaman yang kemudian nilai ini digunakan untuk ditempatkan pada posisi kwadran yang tepat (Ciptomulyono, 2010).

## 2.7 Penelitian Terdahulu

Pada sub bab ini akan dirangkum mengenai penelitian-penelitian yang pernah dilakukan untuk merancang atau menyusun strategi suatu perusahaan baik pada industri jasa maupun industri lainnya. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian-penelitian tersebut adalah SWOT, AHP, dan metode lainnya.

M. Syamsu Cahyono (2006), melakukan penelitian dengan judul “Evaluasi Strategi Bisnis Divisi Kapal Perang PT PAL Indoensia”. Dalam penelitiannya ini, peneliti menggunakan *Strategy Analytic Framework* (David, 2003). Hasil dari penelitian ini menghasilkan IFE sebesar 2,714 yang mengindikasikan bahwa Divisi Kapal Perang cukup kuat dengan kekuatan internal yaitu *product performance*. Sedangkan untuk nilai EFE sebesar 2,607 yang menunjukkan bahwa Divisi Kapal Perang memberi respon diatas rata-rata terhadap peluang ataupun ancaman yang ada pada lingkungan bisnisnya.

Setiawan (2008), melakukan penelitian dengan judul “Perumusan Strategi Sektor Perbankan Dengan Menggunakan Metode SPACE (Strategic Position & Action Evaluation) dan General Electric Matriks”. Didalam penelitian ini dilakukan juga pengamatan dan analisa atas faktor-faktor yang terlibat untuk meningkatkan kinerja dan kompetensi perusahaan perbankan. Penelitian ini juga merumuskan dan mengevaluasi strategic generic yang sesuai. Metode perumusan strategi yang digunakan adalah SPACE Matriks, serta metode General Electric Matriks untuk menganalisis kinerja perusahaan dengan menilai dua faktor utama yaitu Daya Tarik Industri dan Kekuatan Bisnis.

Christine Tuti Herawati (2010), dengan judul penelitiannya “Perencanaan

Strategi Industri Jasa Perawatan Dan Perbaikan Kendaraan Bermotor Untuk Menerapkan Manajemen Green Company Dengan Pendekatan MCDM-AHP dan Analisa SWOT”. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan IFE dan EFE Matrix serta SWOT untuk mengetahui strategi yang sesuai oleh perusahaan dalam menerapkan Manajemen *Green Company*. Berdasarkan matriks IFE dan EFE dan SWOT analisis, PT AI-TSO Waru hanya mempunyai nilai dengan kategori rata-rata untuk penerapan *Green Company*. Dengan nilai faktor internal sebesar 2,7614 sedangkan nilai faktor eksternal sebesar 3,1496.

Zainuddin (2011), dalam penelitian yang berjudul “Perencanaan Strategis Energi di Jawa Timur 2011-2025 dan Pengaruhnya Terhadap Pengembangan Energi Terbarukan Dengan Pendekatan SWOT”, melakukan analisa kuantitatif dan kualitatif untuk memberikan perencanaan atau perkiraan kebutuhan energy regional Jawa Timur hingga tahun 2025 dengan model peramalan dan merumuskan strategi pengembangan sumber energy terbarukan jenis BBN (Bahan Bakar Nabati) di Jawa Timur dengan menggunakan SWOT dan proses pembobotan elemen dengan menggunakan MCDM-AHP. Keputusan yang diperoleh posisi strategi yang progresif untuk pengembangan BBN kedepanya. Penerapan strategi SO sebagai terkuat yang menempatkan penggunaan kewenangan pemerintah untuk memanfaatkan peluang pengembangan BBN melalui penugasan BUMN guna melaksanakan industry BBN minimal dalam upaya pencapaian target 5%.

**Tabel 2.8 Posisi Penelitian Terdahulu**

Peneliti	Judul Penelitian	Penelitian	Metode	Objek Penelitian
M. Syamsu Cahyono (2006)	Evaluasi Strategi Bisnis Divisi Kapal Perang PT PAL INDONESIA	Tesis	IFE, EFE Matrix SWOT, QSPM AHP	Perusahaan Kapal <i>Manufacture</i>
Christine Tuti Herawati (2010)	Perencanaan Strategi Industri Jasa Perawatan Dan Perbaikan Kendaraan Bermotor Untuk Menerapkan Manajemen Green Company Dengan Pendekatan MCDM-AHP dan Analisa SWOT	Tesis	IFE, EFE Matrix SWOT MCDM-AHP	Perusahaan Jasa Otomotif
Zainuddin (2011)	Perencanaan Strategis Energi Di Jawa Timur 2011-2025 Dan Pengaruhnya Terhadap Pengembangan Energi Terbarukan Dengan Pendekatan Analisis SWOT	Tesis	IFE, EFE Matrix SWOT AHP Forecast	Kota Jawa Timur

Nugroho Priyo Negoro (2013)	Perumusan Strategi Pengembangan Proyek Kerjasama Pemerintah Dan Swasta (KPS) Dengan Pendekatan SWOT - AHP	Tesis	IFE, EFE Matrix SWOT MCDM-AHP	Dinas Kabupaten
Alda Raharja (2015)	Perumusan Strategi Pada Industri Jasa <i>Freight Forwarder</i> Dengan Pendekatan AHP	Tesis	IFE-EFE Matrix, CPM. SWOT, SPACE, IE, BCG, dan GS. QSPM MCDM-AHP	Perusahaan Jasa <i>Freight Forwarding</i> (Logistik, Pengiriman Barang)

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

Metode penelitian adalah cara dan prosedur ilmiah yang diterapkan untuk melaksanakan penelitian, menentukan populasi, menentukan sampel, mengumpulkan data dan menyusunnya dalam laporan tertulis. Ada beberapa metode yang digunakan untuk melaksanakan penelitian, masing-masing memiliki karakter tersendiri. Peneliti perlu memilih metode yang sesuai dengan sifat obyek penelitian supaya dapat memperoleh data yang lengkap dan akurat. Ketetapan pemilihan metode penelitian akan memberikan jaminan terhadap keberhasilan penelitian, yakni bahwa penelitian akan dapat berlangsung lancar dan menghasilkan kesimpulan yang tepat serta sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan.

#### **3.1 Metode dan Kerangka Penelitian**

##### **3.1.1 Metode Penelitian**

Metode penelitian adalah cara yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data penelitiannya, yaitu dengan angket, wawancara, pengamatan, tes dan dokumentasi (Arikunto, 2006). Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu.

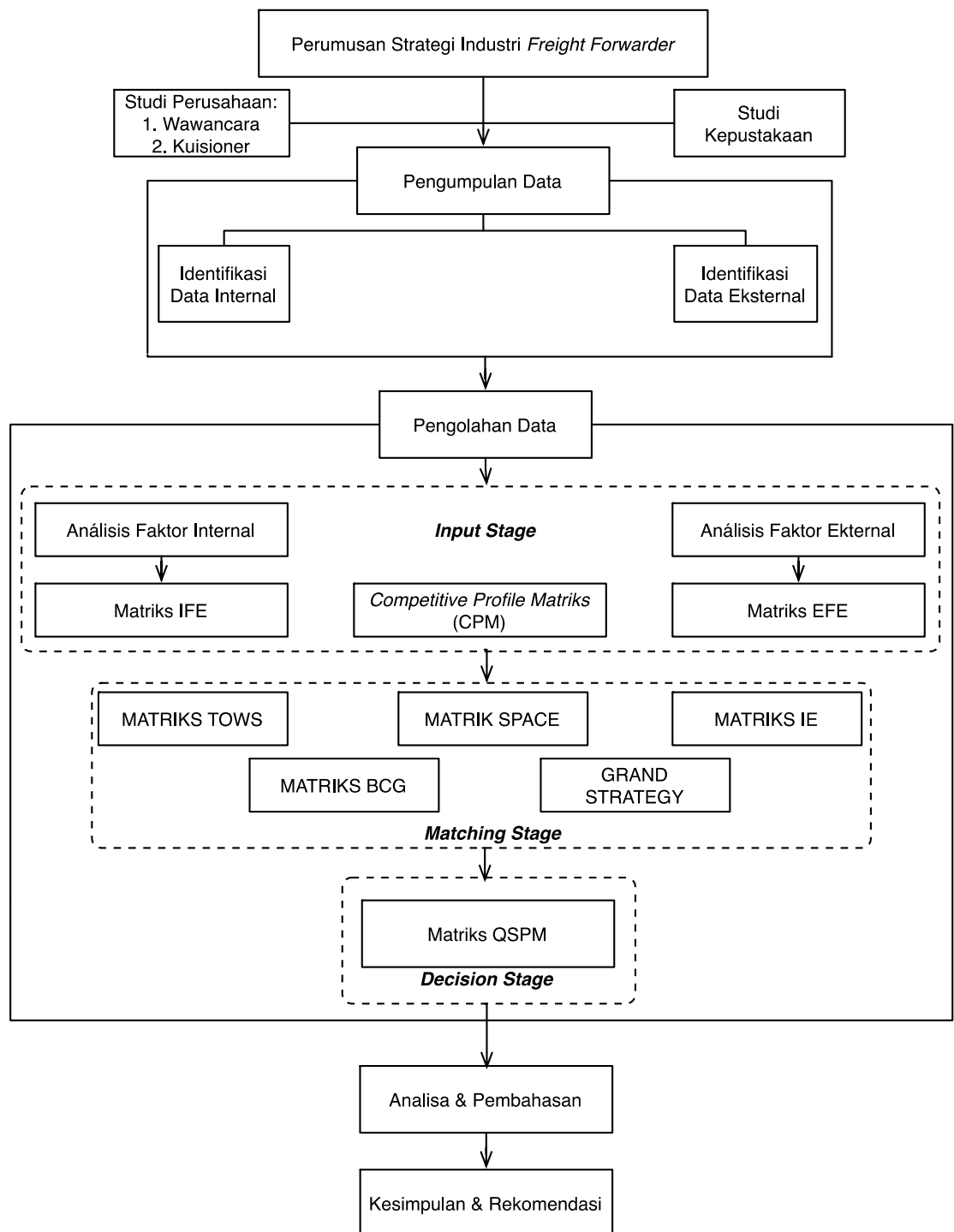
Dalam penelitian ini, kaidah penelitian sesuai dengan kaidah penelitian yang ada, yang tertuang dalam alur penelitian atau rancangan penelitian. Pada diagram alir penelitian ini disajikan mengenai tahapan penelitian yang dilakukan berdasarkan masalah yang ada, meliputi tahapan pengumpulan data, analisa data dan kesimpulan serta saran seperti tertuang dalam gambar alur penelitian ini. Perumusan permasalahan adalah tahap awal dalam pelaksanaan tugas ini, berupa penyampaian atau pemberian penjelasan tentang masalah yang sedang diteliti.

Pada penelitian ini digunakan metode pengumpulan data dengan cara kuisioner, wawancara, dan pengamatan. Sedangkan untuk analisis data digunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dan metode Fred R. David.



### **3.1.2 Kerangka Penelitian**

Penelitian ini terdiri dari beberapa tahapan penelitian, yaitu, tahapan pertama dimulai dari pengidentifikasian, yaitu, pengumpulan data dengan melakukan studi pendahuluan ke tempat penelitian yang bertujuan untuk memastikan ketersediaan data-data yang dibutuhkan dalam melakukan penelitian. Data yang digunakan berupa data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh dari sumber pertama, dalam penelitian dilakukan dengan cara wawancara dan kuisioner. Sedangkan data sekunder merupakan data yang diperoleh melalui bahan pustaka maupun instansi terkait yang berhubungan dengan penelitian ini.



**Gambar 3.1 Kerangka Penelitian**

### 3.2 Pengumpulan & Pengolahan Data

Proses pengumpulan data ini merupakan tahapan untuk menggali berbagai informasi dari sumber-sumber yang merupakan bagian dari penelitian. Pengumpulan data didapatkan dari studi lapangan dan studi kepustakaan. Data-

data yang diperoleh selanjutnya akan diolah sesuai dengan langkah-langkah yang telah ditetapkan.

### **3.2.1 Pengumpulan Data**

Proses pengumpulan data meliputi studi kepustakaan dan studi lapangan. Studi kepustakaan bertujuan untuk menguasai konsep teori yang berkaitan dengan masalah yang diteliti untuk dapat memecahkan masalah yang ada sampai pada tahap analisis berdasarkan hasil survey di lapangan, pengambilan data-data, dan langkah mengambil kesimpulan. Sedangkan untuk studi lapangan bertujuan untuk mengetahui kondisi sebenarnya dari obyek yang diteliti, sehingga peneliti mempunyai gambaran yang jelas tentang obyek penelitian. Dalam studi lapangan, peneliti akan mengumpulkan data yaitu, dengan melakukan pengamatan langsung (observasi), wawancara dan pengisian kuisioner oleh responden internal dari pihak yang berkepentingan.

Pada tahap ini dilakukan penyusunan format kuisioner untuk mengumpulkan data primer dari pihak manajemen perusahaan. Kuisioner yang dibuat terdiri atas 6 bagian, yaitu:

- Kuisioner 1, untuk keperluan identifikasi faktor internal dan eksternal
- Kuisioner 2, untuk mengetahui pengaruh dan tingkat kepentingan dari faktor-faktor internal serta eksternal perusahaan
- Kuisioner 3, untuk mengetahui respon perusahaan ditinjau dari faktor-faktor internal serta eksternal perusahaan.
- Kuisioner 4, digunakan untuk menganalisa kondisi persaingan berdasarkan model dari Porter dan model CPM. Analisa ini digunakan untuk menganalisa kekuatan persaingan yang mempengaruhi keseluruhan persaingan yang mempengaruhi keseluruhan industri maupun antar perusahaan.
- Kuisioner 5, digunakan untuk input dari matriks SPACE yang nantinya berguna untuk merumuskan alternatif strategi dan mengetahui dimana posisi perusahaan berdasarkan empat kriteria yaitu kekuatan keuangan, kekuatan industri, stabilitas lingkungan dan keunggulan bersaing.
- Kuisioner 6, digunakan untuk mengetahui *attractive score* (AS) atau daya tarik masing-masing faktor terhadap masing-masing strategi.

Kuisisioner-kuisisioner ini kemudian diberikan kepada para pengambil keputusan strategis pada manajemen perusahaan yang terdiri dari delapan orang berpengaruh terhadap jalannya perusahaan.

### **3.2.2 Pengolahan Data**

Data-data primer yang diperoleh, selanjutnya akan dilakukan proses pengujian, antara lain uji validitas dan uji reliabilitas data. Pengujian validitas bertujuan untuk mengetahui apakah faktor-faktor tersebut valid atau tidak. Pengujian reliabilitas data dilakukan untuk mengukur apakah pertanyaan yang diajukan reliable atau tidak.

Tahapan berikutnya adalah menganalisis variabel-variabel terhadap faktor-faktor strategi tersebut dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) yang akan menghasilkan suatu bobot dari tiap-tiap sub-faktor. Dengan menggunakan hasil pembobotan tersebut selanjutnya akan dipergunakan pada tahap penerapan model manajemen strategi dengan metode Fred R. David meliputi matriks IFE, EFE, CPM, GS, SWOT, SPACE, IE, BCG dan QSPM.

### **3.3 Analisa Lingkungan Perusahaan**

Analisis lingkungan perusahaan meliputi lingkungan internal dan lingkungan eksternal perusahaan. Lingkungan internal merupakan suatu kondisi yang ada di dalam suatu perusahaan. Analisis internal adalah suatu proses perencanaan strategi yang menentukan letak kekuatan dan kelemahan suatu perusahaan yang meliputi manajemen, pemasaran, keuangan, produksi/operasi, penelitian, dan pengembangan serta system informasi manajemen. Strategi didesain sebagai bagian dari usaha memperbaiki kelemahan perusahaan yang diubah menjadi kekuatan bahkan menjadi kompetensi yang unik.

Data dan informasi yang dikumpulkan untuk analisis lingkungan eksternal yang mencakup lingkungan makro dan mikro. Analisis lingkungan makro dilakukan untuk melihat faktor-faktor jauh perusahaan. Lingkungan makro merupakan suatu lingkungan yang berada di luar operasi perusahaan dan faktor-faktornya memiliki ruang lingkup yang luas. Lingkungan ini dapat membentuk suatu ancaman dan peluang yang mempengaruhi keberlangsungan serta

perkembangan perusahaan yang terdiri dari faktor ekonomi, sosial budaya, teknologi dan politik. Analisis lingkungan mikro dilakukan untuk melihat faktor-faktor lingkungan dekat yang dihadapi perusahaan meliputi pemasok, perantara, pemasaran, pelanggan dan pesaing.

### 3.3.1 Analisa Matriks EFE dan IFE

Pada tahap ini dilakukan pengolahan data menggunakan Matriks Evaluasi Faktor Eksternal dan Internal. Matriks ini mengevaluasi informasi ekonomi, sosial budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan persaingan. Alat perumusan strategi ini meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam berbagai fungsional suatu usaha. Disamping itu, untuk melihat kondisi persaingan perusahaan dengan kompetitornya akan digunakan analisa dengan matriks profil persaingan. Menurut David (2011), untuk mengidentifikasi faktor-faktor kunci dalam matrix IFE dan EFE dengan cara dilakukan tahap-tahap sebagai berikut:

#### i. Matriks EFE

Matriks ini meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial budaya, demografi, lingkungan, politik, hukum dan teknologi dari sisi peluang dan ancaman dengan menggunakan bentuk tabel yang ada seperti pada Tabel 3.1.

**Tabel 3.1 Matriks EFE**

<b>Faktor Eksternal Kunci</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Nilai</b>
Peluang -			
Ancaman -			
Jumlah	1.00		

Sumber: Modul Ajar MMT ITS

Terdapat lima langkah dalam mengembangkan matriks EFE, yaitu:

1. Membuat daftar faktor eksternal yang diidentifikasi dalam proses audit eksternal

2. Memberi bobot pada setiap faktor dari 0.0 (tidak penting) sampai 1.0 (penting). Bobot ini menunjukkan kepentingan relatif dari faktor tersebut agar berhasil dalam industri tersebut, dan yang menentukan bobot ini adalah responden dari kuisioner. Responden dari kuisioner ini adalah para *stakeholder* di PT DMK Cargo sendiri.
3. Memberikan peringkat 1 sampai 4 pada setiap faktor sukses kritis untuk menunjukkan beberapa efektif strategi perusahaan saat ini peringkat didasarkan pada efektivitas strategi perusahaan, dan yang menentukan rating ini adalah hasil diskusi dengan pihak responden. Para responden dari kuisioner ini adalah *stakeholder* dari PT DMK Cargo.
4. Mengalikan setiap bobot faktor dengan peringkat untuk menentukan nilai yang dibobot.
5. Menjumlahkan nilai yang dibobot untuk setiap faktor untuk menentukan nilai yang dibobot total bagi organisasi.

Dalam matriks EFE, total nilai yang dibobot tertinggi untuk suatu organisasi adalah 4.0, sedangkan yang terendah adalah 1.0. rata-rata nilai yang dibobot adalah 2.5. Jumlah nilai 4.0 menunjukan bahwa suatu organisasi memberi jawaban dengan cara yang luar biasa pada peluang dan ancaman yang ada dalam industrinya, atau strategi perusahaan efektif memanfaatkan peluang yang ada dan meminimalkan pengaruh negatif potensial dari ancaman eksternal.

## ii. Matriks *Competitive Profile Matrix* (CPM)

Matriks ini meringkas dan mengevaluasi kondisi perusahaan dibandingkan dengan perusahaan sejenis yang menjadi kompetitor terhadap berbagai faktor yang menjadi kesuksesan suatu perusahaan. Matriks ini menggunakan analisa dengan bentuk Tabel 3.2.

**Tabel 3.2 Matriks CPM**

Faktor Sukses Kritis	Bobot	PT. A		PT. B		PT. C	
		Peringkat	Nilai	Peringkat	Nilai	Peringkat	Nilai

TOTAL							

Sumber: Modul Ajar MMT ITS

Dengan penilaian peringkat mengacu pada kekuatan dan kelemahan, dengan penilaian 4 = kekuatan utama, 3 = kekuatan minor, 2 = kelemahan minor dan 1 = kelemahan utama. Data didapatkan dari hasil observasi dan diskusi olahan data, juga melalui wawancara dengan pimpinan perusahaan.

### iii. Matriks IFE

Matriks ini meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam berbagai bidang fungsional suatu usaha, dan matriks ini memberikan dasar untuk mengenali dan mengevaluasi hubungan di antara bidang-bidang tersebut, dengan menggunakan bentuk tabel yang ada seperti pada Tabel 3.3.

**Tabel 3.3 Matriks IFE**

<b>Faktor Internal Kunci</b>	<b>Bobot</b>	<b>Nilai</b>	<b>Nilai yang Dibobot</b>
Kekuatan -			
Kelemahan -			
Jumlah	1.00		

Sumber: Modul Ajar MMT ITS

Matrik IFE dapat dikembangkan dalam lima langkah sebagai berikut:

1. Membuat daftar internal yang diidentifikasi dalam proses audit internal
2. Memberi bobot pada setiap faktor dari 0.0 (tidak penting) sampai 1.0 (penting). Bobot ini menunjukkan kepentingan relatif dari faktor tersebut agar berhasil dalam industri tersebut, dan yang menentukan bobot ini adalah responden dari kuisioner. Responden dari kuisioner ini adalah para *stakeholder* di PT DMK Cargo ini.
3. Memberikan peringkat 1 sampai 4 pada setiap faktor sukses kritis untuk menunjukkan beberapa efektif strategi perusahaan saat ini. Peringkat didasarkan pada efektivitas strategi perusahaan, dan yang menentukan rating

ini adalah hasil diskusi dengan pihak responden. Para responden dari kuisioner ini adalah *stakeholder* dari PT DMK Cargo.

4. Mengalikan setiap bobot faktor dengan peringkat untuk menentukan nilai yang dibobot.
5. Menjumlahkan nilai yang dibobot untuk setiap faktor untuk menentukan nilai yang dibobot total bagi organisasi.

Dalam matriks IFE, total nilai yang dibobot tertinggi untuk suatu organisasi adalah 4.0, sedangkan yang terendah adalah 1.0. Rata-rata nilai yang dibobot adalah 2.5. Total nilai yang dibobot yang jauh dari 2.5 merupakan ciri organisasi yang lemah secara internal, dan sebaliknya yang jauh diatas 2.5 menunjukkan posisi internal yang kuat.

### **3.4 Analisis Strategi Model David**

#### **3.4.1 Analisis Matriks Internal – Eksternal (IE)**

Matriks IE adalah gabungan dari matriks IFE dan EFE yang terdiri dari Sembilan sel yang memperlihatkan kombinasi total nilai terboboti dari matriks IFE dan EFE. Sumbu X merupakan total skor matriks IFE dan total skor matriks EFE pada sumbu Y. Pada sumbu X terdiri dari tiga skor yaitu, skor 1,00 – 1,99 menunjukkan bahwa posisi internal lemah, skor 2,00 – 2,99 posisi internal rata-rata, dan skor 3,00-4,00 posisi internal kuat. Sedangkan pada sumbu Y skor 1,00 – 1,99 menunjukkan bahwa posisi eksternal rendah, jika skor 2,00 – 2,99 posisi eksternal menengah dan skor 3,00 – 4,00 posisi eksternal tinggi.

#### **3.4.2 Analisis Matriks SWOT**

Matriks SWOT terdiri dari empat unsur yaitu kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threats*). Dari matriks SWOT akan diperoleh empat tipe alternatif strategi, yaitu: strategi S-O (*strengths-opportunities*), strategi W-O (*weaknesses-opportunities*), strategi S-T (*strengths-threats*) dan strategi W-T (*weaknesses-threats*). Hasil dari pencocokan dengan menggunakan matriks SWOT adalah alternative strategi yang layak dipakai oleh perusahaan.

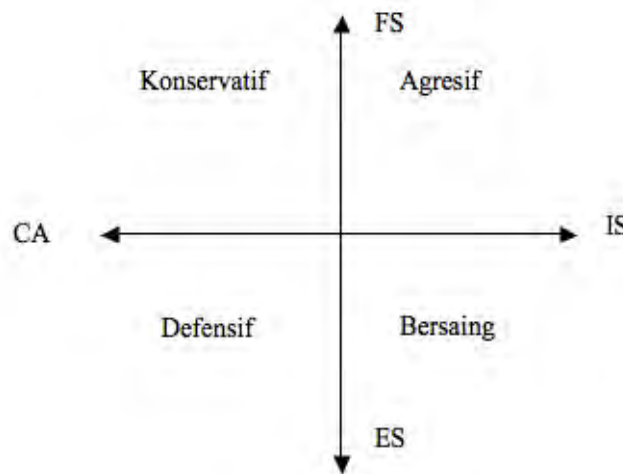


### 3.4.3 Analisis Matriks BCG

Matriks BCG adalah sebuah portofolio bisnis yang terdiri dari empat kuadran. Dalam BCG Matriks ini empat kuadrannya meliputi *star*, *cash cows*, *question mark*, dan *dog*. Kuadran *star* merupakan kuadran yang terletak di kiri atas, yang menandakan kondisi bisnis sedang berada dalam tingkat pertumbuhan (*growth*) yang cukup tinggi dan ukuran pasar (*market size*) yang besar. Kuadran *cash cows* terletak pada kuadran kiri bawah, yang menandakan kondisi bisnis sedang berada di tingkat pertumbuhan (*growht*) yang relative lebih rendah, namun ukuran pasar (*market size*) yang besar. Kuadran *question mark* merupakan kuadran yang terletak di kanan atas, yang menandakan kondisi bisnis berada di tingkat pertumbuhan (*growth*) yang tinggi namun ukuran pasar (*market size*) yang masih kecil. Sementara itu, *dog* merupakan kuadran yang terletak dibagian kanan bawah, yang menandakan kondisi bisnis berada di tingkat pertumbuhan (*growth*) bermasalah serta ukuran pasar (*market size*) yang juga rendah.

### 3.4.4 Analisis Matriks SPACE

Menurut David (2011), matriks SPACE merupakan kerangka empat kuadran yang menunjukkan apakah strategi agresif, konservatif, defensive, atau kompetitif yang paling sesuai untuk perusahaan tertentu. Sumbu-sumbu matriks SPACE menunjukkan dua dimensi internal meliputi posisi *financial* (FS) dan keunggulan kompetitif (CA) dan dua dimensi eksternal meliputi stabilitas lingkungan (ES) dan kekuatan industry (IS).



Gambar 3.2 Matriks SPACE (David, 2013)

Kuadran I, perusahaan tersebut dapat menggunakan kekuatan dan peluang untuk menghindari kelemahan dan ancaman secara optimal. Alternatif strategi yang dapat diterapkan pada posisi agresif yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal, diversifikasi konglomerat atau strategi kombinasi dari semua yang dapat dijalankan, tergantung kondisi spesifik yang dihadapi oleh perusahaan.

Kuadran II, pada kuadran ini menyiratkan perusahaan tetap dekat pada kompetensi dasar perusahaan dan jangan mengambil resiko berlebihan. Strategi konservatif yang sering digunakan yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk dan diversifikasi konsentrik.

Kuadran III, menyatakan bahwa perusahaan harus memfokuskan pada perbaikan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal, strategi yang sering diambil yang rasionalisasi, divestasi, likuidasi, dan diversifikasi konsentrik.

Kuadran IV, menunjukkan perusahaan berada pada strategi kompetitif. Strategi kompetitif yang sering digunakan yaitu integrasi ke belakang, ke depan dan horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk dan usaha patungan.

#### **3.4.5 Analisis Matriks *Grand Strategy* (GS)**

Semua organisasi dapat diposisikan dalam salah satu dari empat kuadran strategi dari matriks strategi besar (*grand strategy*) demikian juga divisi dari sebuah perusahaan. Matriks *grand strategy* didasarkan atas dua dimensi penilaian yaitu posisi persaingan dan pertumbuhan pasar (David, 2011).

#### **3.4.6 Analisis Matriks QSPM**

QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) atau Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif adalah analisa yang didesain untuk menentukan daya tarik relative dari alternative tindakan yang layak (David, 2011). Secara objektif teknik ini dilakukan untuk memilih strategi yang terbaik berdasarkan alternative strategi yang ada.

Keunggulan QSPM adalah strategi dapat dievaluasi secara bertahap atau bersama-sama dan tidak ada batasan untuk jumlah strategi yang dapat dievaluasi. QSPM dapat diadaptasikan untuk organisasi kecil, besar, berorientasi laba

ataupun nirlaba serta hamper semua tipe organisasi lainnya. Keterbatasan dari QSPM selalu membutuhkan penilaian intuitif dan asumsi mendasar yaitu didasarkan pada informasi yang objektif. QSPM hanya dapat bermanfaat sebagai informasi pendahuluan dan alat analisis pencocokan yang mendasari penyusunannya secara subjektif.

### **3.5 Analisis dan Pembahasan**

Pada tahap ini, dilakukan analisis dan pembahasan hasil yang diperoleh dari pengumpulan dan pengolahan data. Analisis ini menyangkut hasil dari tahap input, tahap pencocokan, dan tahap akhir yang nantinya akan menghasilkan strategi yang terbaik berdasarkan kriteria-kriteria yang sebelumnya telah ditentukan. Berdasarkan matriks-matriks manajemen strategi dan output dari tahap *Decision Stage* dengan menggunakan teknik *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM), maka akan diperoleh gambaran perumusan strategi yang cocok untuk diterapkan pada kondisi perusahaan yang ada sekarang.

### **3.6 Kesimpulan dan Saran**

Kesimpulan dan saran diambil berdasarkan hasil pengolahan data, diskusi, dan pembahasan dengan memperhatikan dan mempertimbangkan kondisi-kondisi yang lebih spesifik, agar diperoleh pilihan strategi yang paling tepat untuk diterapkan oleh perusahaan.

## BAB IV

### PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

#### 4.1 Kondisi Industri Freight Forwarder Indonesia

Dalam era globalisasi saat ini, jasa pengangkutan udara sangat diperlukan bagi para pelaku bisnis. Kecepatan, keamanan, dan daya jangkauan pengiriman menjadikan bisnis ini menjadi instrumen terpenting dalam memenuhi permintaan akan barang, bahan baku, makanan, sayuran, buah-buahan dan hasil laut dalam keadaan segar maupun beku, dan juga berbagai produk industri lainnya dengan kualitas prima. Pertumbuhan bisnis jasa kargo udara dari mulai dari impor, ekspor, *port-to-port* serta *door-to-door* berlangsung sangat cepat. Saat ini ada kurang lebih 35 maskapai penerbangan baik maskapai berjadwal reguler maupun maskapai *charter* yang membuka jalur di Indonesia. Sementara masyarakat di daerah-daerah pelosok membutuhkan pasokan baik berupa barang kebutuhan sehari-hari yang tidak dapat diproduksi di tempat tersebut maupun sarana untuk menjual barang-barang yang dihasilkan oleh daerah tersebut. Ini adalah bidang usaha yang memiliki masa depan cerah dan amat menggiurkan.

Semakin banyaknya kebutuhan hidup manusia, menjadi peluang bisnis tersendiri bagi banyak pebisnis untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Berbagai macam produk dan jasa terus tumbuh dan berkembang seiring perkembangan teknologi dan trend selalu berubah seiring perkembangan zaman. Semakin padatnya jalur bisnis yang bermunculan, mengakibatkan laju transportasi pun kian berkembang dikarenakan perkembangan perekonomian Indonesia yang terus maju menyongsong persaingan global. Terkait dengan transportasi dan laju pengiriman barang, saat ini pergerakan bisnis yang semakin cepat dan padatnya aktivitas di dunia nyata (*offline*) telah melahirkan dunia baru yang disebut dengan dunia online (*internet*). Bisnis *online* juga banyak bermunculan dan akibatnya transaksi *online* serta pengiriman barang *online* semakin banyak yang pada akhirnya berujung kepada meningkatnya kebutuhan jasa pengiriman barang.

Pertumbuhan ekonomi di Indonesia menurut Bappenas dipicu oleh konsumsi domestik dan investasi asing (*foreign direct investment*). Maka dari itu walaupun ekspor berkurang namun impor dan pergerakan barang dalam negeri bertumbuh

dengan pesat. Konsumsi domestik untuk barang jadi dan elektronik bergerak dengan cepat di dalam negeri. Sementara dari FDI terdapat dampak pembangunan proyek/pabrik baru sehingga dibutuhkan pergerakan barang dan alat transportasi. Berdasarkan analisa awal tersebut pergerakan kargo domestik akan tumbuh dengan pesat dan hal tersebut merupakan peluang bagi bisnis kargo udara.

Berdasarkan informasi PT Dataindo Inti Swakarsa (perusahaan yang melakukan survei industri dan menerbitkannya dalam bentuk data dan informasi keuangan), penyebaran pasar industri *freight forwarder* serta usaha titipan berdasarkan wilayah adalah:

**Tabel 4.1 Penyebaran Pasar Freight Forwarder berdasarkan Wilayah**

No.	Wilayah	Pangsa Pasar (%)
1.	Jakarta	36,8
2.	Jawa Barat	3,4
3.	Jawa Timur	23,2
4.	Jawa Tengah	6,1
5.	Sumatera	13,9
6.	Bali	5,2
7.	Sulawesi	3,8
8.	Lain-lain	7,6

Dari data diatas terlihat bahwa Jawa Timur mempunyai pangsa pasar terbesar kedua setelah Jakarta. Jawa Timur memang sebagai wilayah yang bagus untuk *freight forwarder* karena posisinya ada di daera timur dan sebagai pintu masuk barang untuk wilayah timur Indonesia.

Dari sisi lapangan usaha, sembilan sektor lapangan usaha mencatat pertumbuhan positif pada tahun 2012. Di tahun 2012, sektor Pengangkutan dan Komunikasi mencatat pertumbuhan tertinggi sebesar 9,98% diikuti sektor Perdagangan, Hotel, dan Restoran yang tumbuh sebesar 8,11%, serta sektor Konstruksi sebesar 7,50%. Adapun pertumbuhan terendah dialami oleh sektor Pertambangan dan Penggalan, tumbuh sebesar 1,49% di tahun 2012. Hal ini disebabkan oleh turunnya harga komoditas pertambangan. Sementara itu, di kuartal IV 2012, pertumbuhan ekonomi Indonesia ditopang oleh seluruh sektor. Namun, pertumbuhan paling kecil dialami oleh sektor Pertambangan dan Penggalan, tercatat sebesar 0,48%. Di kuartal IV 2012, terdapat enam sektor yang memiliki pertumbuhan melebihi angka pertumbuhan PDB yang tumbuh sebesar

6,11% seperti sektor Pengangkutan dan Komunikasi yang tumbuh 9,63%, sektor Perdagangan, Hotel dan Restoran tumbuh 7,80%, sektor Konstruksi dan Pengolahan tumbuh sebesar 7,79%, sektor Keuangan, Real Estat dan Jasa Perusahaan tumbuh 7,66%, serta sektor Listrik, Gas dan Air Bersih tumbuh sebesar 7,25%. (Sumber: BPS, Bappenas dan UGM).

Hal ini juga diperlihatkan dengan hasil analisis KPPU tentang data jasa ekspedisi pengiriman barang di seluruh pelosok Indonesia. Menurut KPPU (Komisi Pengawas Persaingan Usaha), dari total transaksi jasa-jasa yang dikeluarkan untuk sektor transportasi apabila di asumsikan sekitar 10% - 11% saja yang baru tergarap oleh perusahaan jasa pos dan kurir, maka market size jasa pos dan kurir di Indonesia pada tahun 2009 mencapai Rp 5,7 Triliun, kemudian tahun 2010 menjadi 5,9 Triliun dan terus naik hingga mencapai 8,1 Triliun di tahun 2014, atau dengan laju pertumbuhan 7,4% per tahunnya.

Berdasarkan *Logistics Performance Index* dari *World Bank* tahun 2012 Indonesia hanya menempati urutan 59 dari 155 negara. Komponen yang menjadi indikator penting dalam penilaian *Logistics Performance Index* adalah:

- *Timeliness of deliveries*
- *Ability to track and trace consignments*
- *Quality and competence of logistic services*
- *Ease of arrangement shipments*
- *Infrastructure quality*
- *Efficiency of customs clearance*

Melihat komponen-komponen tersebut, masih banyak pekerjaan rumah yang harus dikerjakan oleh semua elemen logistik baik dari sisi pemerintah maupun dari para pelaku bisnis. Berdasarkan riset yang dilakukan Frost & Sullivan terdapat beberapa faktor yang menjadi pendorong dan juga beberapa faktor yang menjadi penghambat dalam pasar transportasi dan logistik Indonesia (Kemenko Perekonomian). Faktor-faktor pendorong termasuk:

- Pertumbuhan ekonomi yang didorong konsumsi domestic
- Pertumbuhan permintaan komoditas-komoditas yang penting bagi Indonesia
- Implementasi cabotage

- Arus modal masuk ke Indonesia

Sementara faktor-faktor penghambat termasuk:

- Lambatnya penyelesaian masalah infrastruktur
- Sulitnya mengelola pasar yang tersebar luas
- Ketersediaan sumber daya manusia yang profesional dalam bidang logistic
- Rendahnya tingkat kerjasama pemerintah-swasta

#### 4.2 Gambaran Umum Objek Penelitian (PT. DMK Cargo)

PT. Dian Mega Kurnia (DMK), beroperasi sejak tahun 2006 dalam bidang jasa pengiriman barang dalam ruang lingkup cargo, dengan nama DMK Cargo. DMK Cargo berlokasi di *Cargo Area Juanda Airport* Surabaya, Indonesia sebagai Kantor Pusat dari DMK Cargo dan DMK Cargo juga mempunyai kantor cabang di area *airport* Jakarta, Makasar, dan Jayapura. DMK Cargo merupakan perusahaan yang masih berkembang dalam bisnis pengiriman barang dalam ruang lingkup kargo dengan untuk kargo peti kemas bermuatan penuh (*Full Container Load / FCL*) dan maupun kargo yang bermuatan sedikit (*Less than Container Load / LCL*) melalui laut (*sea freight*), darat (*inland*) maupun udara (*air freight*). DMK Cargo mempunyai visi untuk menjadi salah satu perusahaan jasa terbaik dalam bidang Pengiriman barang di wilayah Indonesia dengan memberikan layanan jasa yang berkualitas, tepat waktu, serta bertanggung-jawab. Dengan misi perusahaan yaitu meningkatkan layanan jasa secara berkesinambungan sekaligus memperluas jaringan kerja dengan di dukung oleh tenaga-tenaga ahli di bidangnya, professional, berpengalaman serta penuh tanggung jawab.



**Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT DMK Cargo**

### 4.3 Pengumpulan Data

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai proses pengumpulan data yang dilakukan peneliti. Pengumpulan data terdiri dari pengumpulan data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh dari hasil kuisisioner dan wawancara dengan pihak yang terkait dan beberapa pakar ahli. Sedangkan data sekunder didapatkan dari hasil laporan informasi yang diberikan oleh pihak terkait dan termasuk dari teori kepustakaan.

Dalam tahap awal ini, penulis mengambil tiga data pokok yaitu Visi & Misi Perusahaan, Kebijakan Perusahaan, dan Rencana Kerja & Anggaran Perusahaan. Data-data ini dapat diambil langsung dari obyek penelitian karena merupakan ketetapan yang sudah ada dan data ini termasuk data primer pada penelitian ini.

#### 4.3.1 Pengumpulan Data Primer

Pemahaman terhadap Visi & Misi Perusahaan ini sangat penting, karena merupakan titik acuan awal dari penelitian ini. Visi dan Misi Perusahaan ini ditetapkan dalam tingkat *corporate*, dan berlaku untuk semua bagian yang ada di perusahaan ini. Visi dari PT DMK Cargo adalah: “Menjadi salah satu perusahaan jasa terbaik dalam bidang Pengiriman barang di wilayah Indonesia dengan memberikan layanan jasa yang berkualitas, tepat waktu, serta bertanggung-jawab. Dengan misi perusahaan yaitu meningkatkan layanan jasa secara berkesinambungan sekaligus memperluas jaringan kerja dengan di dukung oleh tenaga-tenaga ahli di bidangnya, professional, berpengalaman serta penuh tanggung jawab.”.

Sementara itu misi dari PT DMK Cargo adalah: “Meningkatkan layanan jasa secara berkesinambungan sekaligus memperluas jaringan kerja dengan di dukung oleh tenaga-tenaga ahli di bidangnya, professional, berpengalaman serta penuh tanggung jawab.”.

Penyebaran dan pengisian kuisisioner I dilakukan untuk memperoleh pertimbangan dari beberapa ahli yang kompeten tentang faktor-faktor yang akan mempengaruhi kinerja dari perusahaan jasa *freight forwarding*. Pada penerapan metode AHP ini, yang diutamakan adalah kualitas data dari responden, dan tidak tergantung pada kuantitasnya (Saaty, 1993). Maka dari itu, bahwa penilaian



dengan metode AHP memerlukan pakar sebagai responden dalam pengambilan keputusan untuk pemilihan alternatif. Para pakar disini merupakan orang-orang yang kompeten dan benar-benar menguasai, mempengaruhi pengambilan kebijakan atau benar-benar mengetahui informasi yang dibutuhkan. Untuk jumlah responden dalam metode AHP tidak memiliki perumusan tertentu, namun hanya ada batas minimum yaitu dua orang responden (Saaty, 1993). Adapun responden yang kompeten dalam pengisian kuisioner ini adalah sebagai berikut:

1. Direktur Utama
2. Manajer Operasional
3. Manajer Pemasaran
4. Manajer Keuangan

Pada kuisioner I ini, responden dapat memilih jawaban yang ada, juga dapat memberikan pendapatnya dengan menambahkan sesuai dengan jawaban mereka sendiri. Dari hasil kuisioner I ini, telah dilakukan rekapitulasi, wawancara serta diskusi dengan pihak manajemen maka didapatkan informasi tentang faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan yang dapat mempengaruhi kinerja dari perusahaan. Selain dari hasil diskusi wawancara dengan pihak manajemen, faktor internal dan eksternal yang didapatkan merupakan kumpulan dari beberapa referensi yang didapatkan. Jurnal Manajemen Transportasi & Logistik merupakan sumber utama dalam perumusan faktor – faktor ini. Hasil dari rekapitulasi kuisioner I adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.2 Tabel Faktor Internal PT DMK Cargo (Kuisisioner I)**

<b>NO</b>	<b>FAKTOR INTERNAL</b>
<b>FAKTOR SUMBER DAYA</b>	
1	Kompetensi tenaga kerja
2	Pengalaman dalam penanganan pekerjaan pengiriman barang
3	Kesiapan organisasi dan struktur yang memadai
4	Fasilitas perusahaan ( <i>Warehouse</i> , Mobil, Truk dll)
5	Pelatihan Tenaga Kerja
6	Pembukaan Cabang Baru
<b>FAKTOR MANAJEMEN</b>	

1	Produktifitas perusahaan
2	Tingkat ketepatan waktu pengiriman barang
3	Kepedulian terhadap jaminan keamanan barang yang dikirim
4	Harga yang kompetitif
5	Kualitas pelayanan
<b>FAKTOR PEMASARAN</b>	
1	Pengetahuan dan pemahaman akan potensi konsumen
2	Besarnya volume barang ( <i>incoming &amp; outgoing</i> )
3	Pengetahuan dan pemahaman atas peraturan dan kebijakan pemerintah
4	<i>Rebranding image</i> perusahaan
<b>FAKTOR KEUANGAN</b>	
1	Kebutuhan modal kerja
2	Posisi arus kas perusahaan
3	Dana investasi dalam pengembangan usaha
<b>FAKTOR TEKNOLOGI DAN PENGEMBANGAN</b>	
1	Standar kualitas infrastruktur IT dalam proses bisnis
2	Teknologi untuk <i>tracking</i> barang yang dikirim DMK Cargo
3	Sistem informasi dalam pelaporan keuangan (SMS Gateway)
4	Teknologi untuk <i>website</i> di DMK Cargo ( <i>Company Profile</i> , Penerbangan)

**Sumber:** J.David Hunger ; Thomas L. Wheelen (2003); Purwanti (2008); Syaputra (2014); Samekto & Soejanto (2014).

Faktor internal dari PT DMK Cargo terdiri dari enam faktor besar, yang juga terdiri dari beberapa sub-faktor yang sangat terkait mempengaruhi perusahaan. Seperti dapat dilihat pada tabel 4.1 di atas. Sementara itu untuk faktor eksternal PT DMK Cargo terdiri dari enam faktor utama dan juga termasuk beberapa sub-faktor yang mempengaruhi perusahaan.

**Tabel 4.3 Tabel Faktor Eksternal PT DMK Cargo (Kuisiner I)**

NO	FAKTOR EKSTERNAL
<b>FAKTOR EKONOMI</b>	
1	Pertumbuhan ekonomi
2	Nilai subsidi pemerintah
3	Tingkat suku bunga pinjaman

4	Nilai tukar rupiah
5	Pertumbuhan SCM bahan baku / pokok
6	Tingkat Deposit ke tiap-tiap maskapai penerbangan
<b>FAKTOR SOSIAL BUDAYA, DEMOGRAFI, DAN LINGKUNGAN</b>	
1	Lokasi <i>port centre &amp; port agent</i>
2	Tingkat UMR suatu daerah
3	Tingkat pertumbuhan jumlah UKM atau bisnis
4	Perkembangan trend Musiman (UAN, Pemilu, dll)
<b>FAKTOR POLITIK, PEMERINTAH, DAN HUKUM</b>	
1	Kebijakan pemerintah
2	Kondisi keamanan suatu daerah
3	Ketetapan tarif pajak
4	Peraturan barang tertentu yang akan dikirim
<b>FAKTOR TEKNOLOGI</b>	
1	Perkembangan teknologi di Dunia Logistik
2	Ketergantungan teknologi luar
3	Kemajuan teknologi informasi, khususnya teknologi transportasi udara
<b>FAKTOR PERSAINGAN</b>	
1	Tingkat kebutuhan jasa kepengurusan transportasi
2	Market share Cargo
3	<i>Working area</i> yang terus meluas
4	Kemampuan menerbitkan surat izin barang yang akan diangkut
5	Area jangkauan pengiriman barang
6	Jumlah dan kualitas pemain lainnya

**Sumber:** J.David Hunger ; Thomas L. Wheelen (2003); Purwanti (2008); Syaputra (2014); Samekto & Soejanto (2014).

Setelah didapatkan data tentang faktor internal dan eksternal di PT DMK Cargo yang mempengaruhi kinerja perusahaan, maka proses selanjutnya adalah mendapatkan data bobot dengan melakukan penelitian tingkat kepentingan, baik antar faktor maupun antar subfaktor dalam kelompok yang sama. Model penilaian yang digunakan adalah dengan menggunakan metode perbandingan berpasangan AHP (*Analytical Hierarchy Process*) dengan cara melakukan membandingkan

satu faktor dengan faktor yang lainnya untuk dibandingkan tingkat kepentingannya dengan menggunakan bentuk skala tertentu, yaitu dengan nilai 1 sampai dengan 9, untuk penilaian sama penting sampai dengan mutlak lebih penting. Pengolahan data pembobotan hasil metode metode perbandingan berpasangan ini menggunakan *software Expert Choice*, dengan hasil akhir yang didapat berupa bobot untuk setiap faktornya maupun bobot untuk setiap subfaktornya masih dalam kriteria yang sama. Hasil pengolahan dan rekapitulasi dari kuisioner II ini dapat dilihat pada lampiran yang dicantumkan dalam laporan penelitian ini.

Setelah pengumpulan data primer, proses selanjutnya adalah melakukan penilaian atas respon perusahaan terhadap kondisi yang ada saat ini dari sisi faktor internal dan faktor eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Skala penilaian dilakukan dengan menggunakan nilai peringkat dari skala 1 sampai dengan 4 yang berarti nilai rendah diartikan respon perusahaan buruk, sedangkan jika nilai perusahaan tinggi berarti respon perusahaan baik. Hasil penilaian ini terdapat pada kuisioner III yang terlampir di laporan penelitian ini.

Kemudian, untuk mendukung analisa, dilakukan analisa dengan matriks SPACE, dengan penilaian terhadap kondisi perusahaan dari sisi kekuatan keuangan, kekuatan industry, stabilitas lingkungan, serta keunggulan bersaing sehingga dapat diketahui strategi yang sesuai dan harus diputuskan nantinya oleh perusahaan berdasarkan kondisi dari perusahaan yang ada saat ini. Penilaian yang dilakukan dengan menggunakan nilai skala berkisar +1 (terburuk) hingga +6 (terbaik) untuk masing-masing variabel baik dari sisi kekuatan keuangan dan kekuatan industry, serta nilai yang berkisar antara -1 (terbaik) hingga -6 (terburuk) untuk masing-masing variabel dari sisi stabilitas lingkungan dan keunggulan bersaing. Pengambilan data untuk matriks CPM dan matriks QSP menggunakan metode *group discussion* untuk mendapatkan data yang memerlukan diskusi interaktif diantara responden untuk menghasilkan suatu input data.

#### **4.3.2. Pengumpulan Data Sekunder**

Data sekunder adalah data-data yang didapatkan dari sumber pihak lain yang terkait dengan penelitian namun data tersebut telah diolah dan menjadi suatu

informasi. Data sekunder digunakan untuk melengkapi dan mendukung data primer sehingga informasi yang dihasilkan akan semakin lengkap dan layak dipercaya. Data-data sekunder yang dibutuhkan ini meliputi kondisi perusahaan yang meliputi kondisi umum dan riwayat perusahaan, data perencanaan dan operasional perusahaan.

#### **4.4. Pengolahan Data**

Setelah semua data yang dibutuhkan telah didapatkan, baik dari hasil wawancara dengan pihak-pihak terkait maupun dari kuisioner yang disebarkan kepada koresponden yang dibutuhkan, maka proses selanjutnya adalah melakukan proses pengolahan data tersebut sesuai dengan kebutuhan informasi yang ada. Tahap awal yang dilakukan terhadap data wawancara dan kuisioner adalah dengan memvalidasi tiap-tiap data tersebut. Tiap-tiap data tersebut dikelompokkan berdasarkan kebutuhannya, dan tiap kelompok data tersebut akan mendapatkan perlakuan yang berbeda, sesuai dengan kebutuhannya.

##### **4.4.1. Pengujian Validasi Data**

Untuk kelompok data hasil dari kuisioner I, yaitu identifikasi faktor internal dan faktor eksternal, validasi datanya didapat dari kompetensi tiap responden-respondennya yang merupakan penanggung jawab dan pengambil keputusan mutlak perusahaan secara keseluruhan dan wajib dilaksanakan, tanpa perlu dilakukan pengujian validitas. Dengan demikian keputusan atau data yang dihasilkan adalah valid seluruhnya. Untuk bentuk validitas data, sudah terlampir di bagian lampiran, yang menerangkan bahwa nilai inkonsistensi harus bernilai kurang dari 10% (Saaty, 2000).

Untuk kelompok data dari hasil kuisioner II, yaitu perbandingan berpasangan antar faktor dan sub-faktor internal dan eksternal, serta pada kuisioner IV, juga perbandingan berpasangan antar faktor yang mempengaruhi posisi perusahaan terhadap pesaing. Metode yang digunakan adalah *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dengan menggunakan media *software* yaitu *Expert Choice*. Validasi data didapat dari proses uji konsistensi yang merupakan bagian dari metode AHP yang terdapat dalam *software* itu sendiri sehingga tidak perlu dilakukan pengujian validitas secara tersendiri. Dengan demikian keputusan atau

data yang dihasilkan adalah valid seluruhnya jika data yang ada dianggap sudah konsisten.

Begitu juga dengan kelompok data hasil dari kuisisioner III, yaitu penilaian respon terhadap faktor internal dan faktor eksternalnya, selain itu juga pada kelompok data hasil kuisisioner V, yaitu dengan penilaian posisi perusahaan terhadap pesaingnya dengan menggunakan metode CPM, validasi datanya juga didapat dari kompetensi responden, seperti halnya validasi pada kelompok data hasil kuisisioner I, dengan responden menjadi penanggung jawab dan pengambil keputusan strategis perusahaan. Maka dari itu data dan keputusan yang didapatkan atau dihasilkan adalah valid. Sedangkan untuk pengujian reliabilitas data yang mengikuti pengujian validitas sebelumnya, juga tidak perlu dilakukan karena dianggap data atau keputusan yang dihasilkan sudah *reliable* seluruhnya.

#### **4.4.2. Perhitungan Bobot**

Proses pengolahan data selanjutnya adalah perhitungan bobot dengan menggunakan metode AHP melalui perbandingan berpasangan antar faktornya. AHP adalah suatu hirarki fungsional dengan input utamanya adalah persepsi manusia, dengan memperhatikan hirarki masalah kompleks dan tidak teratur dipecah kedalam kelompok - kelompoknya, kemudian kelompok tersebut diatur menjadi suatu bentuk hirarki. Suatu tujuan yang bersifat umum dapat dijelaskan dalam beberapa sub-tujuan yang lebih rinci yang dapat menjelaskan apa yang dimaksud dengan tujuan pertama. Penjabaran tersebut dilakukan terus hingga pada akhirnya diperoleh tujuan yang bersifat operasional.

Pada tesis ini bobot dari tiap-tiap kriteria dalam faktor-faktor eksternal dan internal perusahaan didapatkan dari hasil pengisian kuisisioner 2 yang sebelumnya berdasarkan preferensi yang diberikan responden secara subjektif terhadap kepentingan suatu faktor atau sub faktor terhadap faktor atau sub faktor lainnya dalam nilai skala tertentu. Pada proses perhitungan bobot ini juga dilakukan uji konsistensi, dengan melihat nilai kepentingan suatu variable terhadap variable yang lainnya harus secara konsisten memberikan penilaian yang tidak jauh berbeda meski dengan responden yang berbeda. Hal ini berarti suatu variable secara konsisten memiliki tingkat kepentingan tertentu relatif terhadap variable

lainnya.

Nilai faktor yang tertera pada tabel 4.4 merupakan faktor eksternal beserta bobot yang didapatkan. Proses dan hasil selengkapnya dari pengolahan data yang telah dilakukan dapat dilihat pada Lampiran-1.

**Tabel 4.4 Nilai Bobot Faktor Eksternal**

	<b>FAKTOR EKSTERNAL</b>	<b>NILAI BOBOT FAKTOR</b>
<b>FAKTOR EKONOMI</b>		
1	Pertumbuhan Ekonomi	0,324
2	Nilai subsidi pemerintah	0,099
3	Nilai Tukar Rupiah	0,063
4	Pertumbuhan SCM bahan baku / pokok	0,265
5	Tingkat suku bunga pinjaman	0,070
6	Tingkat deposit untuk tiap-tiap maskapai	0,179
<b>FAKTOR SOSIAL BUDAYA, DEMOGRAFI, DAN LINGKUNGAN</b>		
1	Lokasi <i>port centre &amp; port agent</i>	0,475
2	Tingkat UMR suatu daerah	0,097
3	Tingkat pertumbuhan UKM / bisnis suatu daerah	0,338
4	Perkembangan trend Musiman (UAN, Pemilu, dll)	0,090
<b>FAKTOR POLITIK, PEMERINTAH, DAN HUKUM</b>		
1	Kebijakan pemerintah	0,099
2	Kondisi keamanan	0,383
3	Ketetapan tarif pajak	0,086
4	Peraturan barang tertentu yang akan dikirim	0,432
<b>FAKTOR TEKNOLOGI</b>		
1	Perkembangan teknologi di Dunia Logistik	0,443
2	Ketergantungan dengan teknologi luar	0,169
3	Kemajuan teknologi transportasi udara	0,387
<b>FAKTOR PERSAINGAN</b>		
1	Tingkat kebutuhan jasa pengurusan transportasi	0,083

2	Market share untuk logistic	0,078
3	Jumlah dan kualitas pemain yang ada	0,113
4	<i>Working area</i> yang terus meluas	0,264
5	Kemampuan dalam pengurusan surat izin barang	0,215
6	Area Jangkauan pengiriman barang	0,248

Sedangkan nilai bobot yang didapat untuk faktor internal pada perusahaan PT DMK Cargo adalah seperti yang terlihat pada tabel 4.5 dibawah ini:

**Tabel 4.5 Nilai Bobot Faktor Internal**

	<b>FAKTOR INTERNAL</b>	<b>NILAI BOBOT FAKTOR</b>
<b>FAKTOR SUMBER DAYA</b>		
1	Kompetensi tenaga kerja	0,201
2	Pengalaman dalam penanganan bisnis logistik	0,183
3	Kesiapan organisasi dan struktur yang memadai	0,086
4	Fasilitas perusahaan ( <i>Warehouse</i> , Mobil, Truk, dll)	0,375
5	Pembukaan Cabang baru	0,060
6	Pelatihan Tenaga Kerja	0,095
<b>FAKTOR MANAJEMEN</b>		
1	Produktifitas perusahaan	0,082
2	Tingkat ketepatan waktu pengiriman barang	0,275
3	Kepedulian terhadap jaminan keamanan barang yang dikirim	0,320
4	Harga yang kompetitif	0,197
5	Kualitas pelayanan	0,126
<b>FAKTOR PEMASARAN</b>		
1	Pengetahuan dan pemahaman akan potensi konsumen	0,178
2	Besarnya volume barang yang masuk ( <i>incoming &amp; outgoing</i> )	0,389
3	Pengetahuan dan pemahaman atas peraturan dan kebijakan pemerintah	0,130
4	<i>Rebranding image</i> perusahaan	0,303
<b>FAKTOR KEUANGAN</b>		
1	Kebutuhan modal kerja	0,528
2	Posisi arus kas perusahaan	0,333
3	Dana investasi dalam pengembangan usaha	0,140
<b>FAKTOR TEKNOLOGI DAN PENGEMBANGAN</b>		
1	Standar kualitas infrastruktur IT dalam proses bisnis	0,409
2	Teknologi untuk <i>tracking</i> barang yang dikirim	0,096



3	Teknologi untuk memberikan layanan pada pelanggan ( <i>website</i> : jadwal pengiriman barang, jadwal penerbangan)	0,205
4	Sistem informasi dalam pelaporan (keuangan, tonnase barang, kota tujuan dll)	0,289

#### 4.5. Perumusan Strategi Menggunakan Metode David

Terdapat tiga tahapan pengolahan data yang harus dilakukan menentukan strategi pada perusahaan DMK Cargo ini nantinya, yaitu tahap input, tahap pencocokan, dan yang terakhir tahap pengambilan keputusan.

##### 4.5.1. Tahap Input

Pada tahap ini dibutuhkan informasi-informasi dan masukan untuk melakukan penilaian terhadap faktor-faktor internal dan eksternal bidang bisnis di perusahaan DMK Cargo yang mempengaruhi kondisi perusahaan. Serta membutuhkan *intuitive-judgement* pembobotan secara subjektif dalam proses penentuan tingkat kepentingan antar faktor dan sub-faktornya. Terdapat tiga jenis langkah pada tahap input ini, yaitu perhitungan Matriks IFE, perhitungan Matriks EFE, dan *Competitive Profile Matrix* (CPM). Pemaparan di bawah ini menjelaskan masing-masing langkah tersebut berikut juga uraiannya.

##### 4.5.1.1. External Factor Evaluation Matrix (Matriks EFE)

Matriks EFE meringkas dan mengevaluasi dari kondisi eksternal yang ada seperti kondisi ekonomi, social budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, dan teknologi yang akan dilihat sebagai sebuah peluang yang sangat menguntungkan bagi perusahaan atau sebaliknya dapat dilihat sebagai ancaman bagi perusahaan yang harus selalu diantisipasi. Untuk itu langkah awal yang harus dilakukan adalah melakukan identifikasi pada faktor - faktor eksternal yang ada, apakah faktor tersebut adalah sebagai sebuah peluang atau sebuah ancaman. Dari hasil diskusi dengan pihak manajemen dan pihak pengambil keputusan perusahaan didapat pengelompokan faktor - faktor tersebut menjadi 2 bagian, yaitu peluang dan ancaman seperti uraian berikut:

Peluang (*opportunity*) yang dapat dipantau oleh perusahaan adalah:

1. Pertumbuhan ekonomi negara
2. Tingkat kebutuhan pengiriman barang.

3. Indonesia negara kepulauan, sehingga diperlukan alat transportasi untuk pendistribusian bahan baku
4. Kemajuan teknologi informasi
5. *Market share Cargo*
6. Jumlah perkembangan UKM (bisnis *online*)

Ancaman (*Threat*) perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Transportasi udara yang sangat rentan dengan perubahan cuaca
2. Perkembangan teknologi yang cepat dan dinamis
3. Ketergantungan dengan kebijakan pemerintah
4. Kondisi keamanan suatu daerah tertentu masih labil
5. Jumlah dan kualitas pemain yang ada.
6. Perusahaan kurir barang yang sifatnya di hilir, mulai masuk ke hulu (*cargo*)

Langkah selanjutnya adalah menentukan nilai bobot dari masing - masing aspek diatas serta respon perusahaan terhadap faktor atau aspek tersebut. Informasi ini didapatkan dari data - data pada kuisioner 3 yang selanjutnya diolah menjadi matriks EFE seperti tampak pada table

**Tabel 4.6 Matriks EFE**

NO	KUNCI FAKTOR EKSTERNAL	BOBOT	RATING	NILAI
<b>FAKTOR PELUANG (<i>Opportunity</i>)</b>				
1	Tingkat pertumbuhan ekonomi nasional yang meningkat	0,2	3,00	0,60
2	<i>Market Share Cargo</i> yang terus berkembang	0,03	3,00	0,09
3	Indonesia negara kepulauan, sehingga diperlukan alat transportasi untuk pendistribusian bahan baku	0,08	4,00	0,32
4	Berkembangnya UKM / bisnis, dengan basis <i>online</i>	0,04	4,00	0,16
5	Kemajuan teknologi yang akan membantu perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan	0,13	3,00	0,39
6	Pertumbuhan SCM dalam distribusi bahan baku / bahan pokok	0,05	3,00	0,15
<b>FAKTOR ANCAMAN (<i>Threat</i>)</b>				
1	Transportasi udara yang sangat rentan dengan perubahan cuaca	0,05	2,00	0,10
2	Kondisi keamanan dalam negeri yang masih labil	0,03	2,00	0,06

3	Perusahaan kurir barang yang sifatnya di hilir, mulai masuk ke hulu ( <i>cargo</i> )	0,18	3,00	0,54
4	Ketergantungan dengan kebijakan pemerintah	0,1	3,00	0,30
5	Jumlah dan kualitas pemain yang ada	0,03	1,00	0,03
6	Perkembangan Teknologi yang cepat dan dinamis	0,08	2,00	0,16
		<b>1,00</b>		<b>2,90</b>

#### 4.5.1.2. Internal Factor Evaluation Matrix (Matriks IFE)

Matriks IFE meringkas dan mengevaluasi informasi dari kondisi internal perusahaan yang ada seperti kondisi sumber daya, sistem manajemen perusahaan, sistem pemasaran, kondisi keuangan serta teknologi dan pengembangan yang telah dilakukan perusahaan yang akan dilihat sebagai kekuatan yang akan meningkatkan kinerja perusahaan, atau sebaliknya dapat dilihat sebagai kelemahan yang akan menghambat laju perusahaan. Untuk itu langkah awal yang harus dilakukan adalah melakukan identifikasi pada faktor - faktor internal yang ada, apakah faktor tersebut adalah sebagai sebuah kekuatan atau sebuah kelemahan. Dari hasil diskusi dengan pihak manajemen dan pihak pengambil keputusan perusahaan didapat pengelompokan faktor - faktor tersebut menjadi 2 bagian, yaitu kekuatan dan kelemahan seperti uraian di bawah ini.

Kekuatan (*strength*) perusahaan dapat dilihat dari keberhasilan-keberhasilan yang telah diraih dari operasional perusahaan. Sedangkan Kelemahan (*Weakness*) perusahaan dapat disimpulkan dari ukuran yang ada selama periode tertentu dengan indikasi pencapaian kinerja terhadap standar ukuran umum. Kekuatan (*Strength*) tersebut adalah: Kekuatan (*Strength*) tersebut adalah:

1. Kompetensi tenaga kerja yang mumpuni
2. Pengalaman dalam penanganan proses pengiriman barang
3. Hubungan yang baik dengan maskapai penerbangan (Garuda Indonesia Cargo)
4. Standart kualitas keamanan barang yang cukup baik.
5. Mempunyai izin khusus dalam pengiriman barang tertentu.

Kelemahan (*weakness*) dari perusahaan terekam dari permasalahan yang timbul selama perusahaan didirikan sampai dengan saat ini. Kelemahan dari perusahaan terjadi disebagian besar bagian yang vital di perusahaan yang mengakibatkan jalannya perusahaan tidak stabil dengan suasana kerja yang kurang kondusif. Detail kelemahan perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Strategi dan arah kebijakan perusahaan yang masih belum jelas
2. Struktur dan jabatan perusahaan yang masih belum jelas berpengaruh pada *job description*.
3. Minim akan publikasi kepada pelanggan
4. *Content website* perusahaan tidak selalu *update*.
5. Infrastruktur perusahaan yang masih terbatas.
6. Minimnya adaptasi teknologi *logistic* sehingga belum ada standarisasi
7. Proses administrasi laporan internal masih manual

Langkah selanjutnya adalah menentukan nilai bobot dari masing- masing aspek di atas serta respon perusahaan terhadap faktor atau aspek tersebut. Informasi ini didapatkan dari data-data pada kuisioner 2 dan kuisioner 3 yang selanjutnya diolah menjadi matriks IFE seperti tampak pada Tabel.

**Tabel 4.7 Matriks IFE**

	FAKTOR INTERNAL	BOBOT	RATING	NILAI
<b>FAKTOR KEUNGGULAN (<i>Strong</i>)</b>				
1	Kompetensi tenaga kerja untuk melakukan dan memproses bentuk layanan logistic	0,10	3,00	0,3
2	Berpengalaman dalam hal pengurusan transportasi pengiriman barang domestic, khususnya daerah timur Indonesia.	0,13	3,00	0,390
3	Reputasi perusahaan sudah dikenal dan berhubungan baik dengan Garuda Indonesia Cargo	0,15	4,00	0,6
4	Mempunyai surat izin khusus untuk pengiriman makhluk hidup dan mati (jenzah)	0,03	3,00	0,09
5	Mempunyai <i>packaging</i> khusus dalam pengiriman barang	0,08	4,00	0,32
<b>FAKTOR KELEMAHAN (<i>Weakness</i>)</b>				
1	Strategi dan arah kebijakan perusahaan yang masih belum jelas	0,05	2,00	0,10

2	Infrastruktur perusahaan dalam proses bisnis masih belum lengkap	0,14	3,00	0,42
3	Sistem transaksi (keuangan, <i>report</i> ) masih bersifat manual, sehingga sistem pelaporan masih terjadi <i>missed data</i>	0,12	2,00	0,24
4	Minim akan publikasi kepada pelanggan	0,03	2,00	0,06
5	<i>Content Website</i> tidak selalu <i>update</i>	0,04	1,00	0,04
6	Struktur dan jabatan dalam perusahaan belum jelas, berpengaruh pada <i>job description</i>	0,09	2,00	0,18
7	Minimnya adaptasi teknologi <i>logistic</i> sehingga belum standarisasi internasional	0,04	1,00	0,04
		<b>1,00</b>		<b>2,78</b>

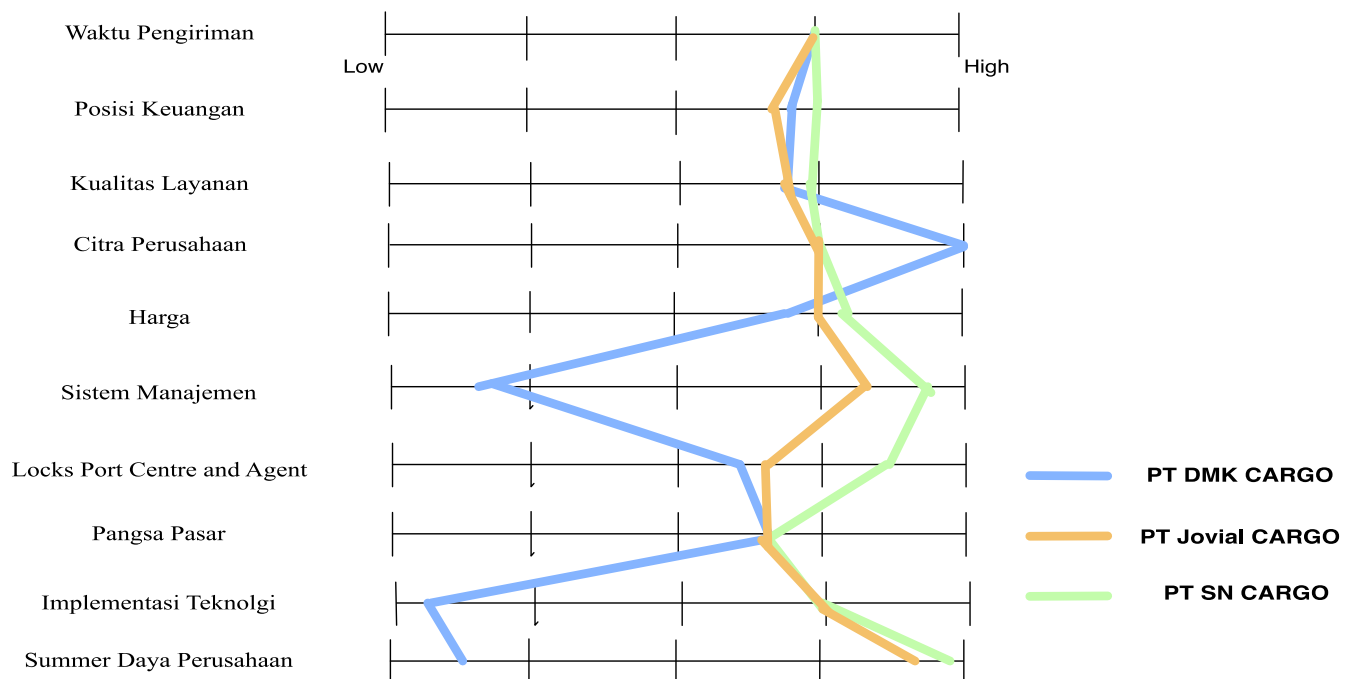
#### 4.5.1.3. Competitive Profile Matrix (CPM)

Penilaian dengan melakukan perbandingan antara perusahaan dengan pesaingnya (matrik CP) juga dilakukan untuk mengetahui posisi perusahaan saat ini relatif terhadap pesaing yang ada, sehingga dapat diketahui mana yang menjadi kelebihan dan kekurangan perusahaan serta apakah posisi perusahaan lebih baik atau lebih buruk dibanding pesaingnya. Skala penilaian dilakukan dengan menggunakan nilai peringkat dari skala 1 sampai dengan 4 dimana nilai rendah berarti posisi perusahaan sangat lemah, sedang nilai tinggi berarti posisi perusahaan sangat baik, yang berarti posisi perusahaan masih lebih baik dibanding pesaing yang ada. Hasil penilaian yang didapat dari pengolahan data yang telah dilakukan dapat dilihat pada Table.

**Tabel 4.8 Matriks CPM PT DMK Cargo**

	BOBOT	PT DMK Cargo		PT SN Cargo		PT Jovial Cargo	
		NILAI	NILAI BOBOT FAKTOR	NILAI	NILAI FAKTOR	NILAI	NILAI BOBOT FAKTOR
Kualitas pelayanan	10%	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Harga yang Kompetitif	3%	3	0,09	3	0,09	3	0,09
Waktu <i>Delivery time</i>	18%	3	0,54	3	0,54	3	0,54
Posisi Keuangan	25%	3	0,75	3	0,75	3	0,75

Sistem Manajemen	5%	2	0,1	4	0,2	3	0,15
Citra perusahaan	10%	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Lokasi <i>port centre &amp; agent</i>	3%	3	0,09	4	0,12	4	0,12
Pangsa Pasar	7%	3	0,21	3	0,21	3	0,21
Implementasi Teknologi	15%	2	0,3	3	0,45	3	0,45
Sumber Daya	4%	2	0,08	4	0,16	3	0,12
Total	<b>100%</b>		<b>2,86</b>		<b>3,12</b>		<b>3,03</b>



**Gambar 4.2 Peta Persaingan**

#### 4.5.2. Tahap Pencocokan

Pada tahap ini akan dilaksanakan proses *matching* antara Faktor Internal (*Strength-Weakness*) berupa sumberdaya internal (*internal resources*) dan *Skill* perusahaan dengan Faktor Eksternal (*Opportunity-Threats*) untuk menghasilkan alternatif strategi dan keluaran lainnya berupa:

- Strenght-Weakness-Opportunity-Threat Matrix* (SWOT)
- Strategy Position And Action Evaluation Matrix* (SPACE)
- Internal and External Matrix* (IE)
- Boston Consultante Group Matrix* (BCG)

e. *Grand Strategy* (GS)

Data-data yang dibutuhkan untuk menghasilkan keluaran yang dimaksud didapatkan dari hasil pengolahan data kuisisioner serta dari hasil diskusi yang dilakukan dengan pihak pengambil keputusan perusahaan.

#### **4.5.2.1. Matriks SWOT**

Pada pembuatan matriks ini dibutuhkan kembali aspek atau kriteria yang ada pada matriks EFE dan matriks IFE yang telah dikelompokkan menjadi empat bagian yang terdiri atas peluang dan ancaman dari faktor eksternal, serta kekuatan dan kelemahan dari faktor internal. Faktor dari keempat bagian itu adalah:

##### **PELUANG:**

1. Pertumbuhan ekonomi negara
2. Tingkat kebutuhan pengiriman barang.
3. Indonesia negara kepulauan, sehingga diperlukan alat transportasi untuk pendistribusian bahan baku.
4. Kemajuan teknologi informasi
5. *Market share Cargo*
6. Jumlah perkembangan UKM (bisnis *online*)

##### **ANCAMAN:**

1. Transportasi udara yang sangat rentan dengan perubahan cuaca
2. Sangat tergantung dengan kebijakan pemerintah.
3. Perusahaan kurir barang yang sifatnya dihilir, perlahan mulai masuk ke hulu (cargo)
4. Perkembangan teknologi yang sangat cepat dan dinamis
5. Kondisi keamanan dalam negeri yang masih labil.
6. Jumlah dan kualitas pemain yang ada, semakin banyak dan baik.

##### **KEKUATAN:**

1. Kompetensi tenaga kerja untuk melakukan dan memproses bentuk layanan logistic

2. Berpengalaman dalam hal pengurusan transportasi pengiriman barang domestic, khususnya daerah Indonesia Timur
3. Reputasi perusahaan sudah dikenal dan berhubungan baik dengan Garuda Indonesia Cargo
4. Mempunyai surat izin khusus untuk pengiriman makhluk hidup dan mati (jenazah)
5. Mempunyai system pelayanan yang baik dengan *packaging* khusus dalam pengiriman barang.

**KELEMAHAN:**

1. Strategi dan arah kebijakan perusahaan yang tidak cukup jelas.
2. Infrastruktur perusahaan dalam proses bisnis masih belum lengkap
3. Sistem transaksi (keuangan , report kinerja) masih bersifat manual, sehingga sistem pelaporan masih terjadi *missed data*
4. Minimnya publikasi perusahaan kepada pelanggan
5. *Content website* yang tidak selalu *up to date*
6. Struktur dan jabatan dalam perusahaan belum jelas, berpengaruh pada *job description*
7. Minimnya adaptasi teknologi *logistic* sehingga belum standarisasi internasional

Langkah selanjutnya adalah membuat matriks TOWS untuk menentukan strategi yang akan diambil perusahaan berdasarkan kondisi tertentu, dimana pada bagian kolom akan ditempati kekuatan dan kelemahan perusahaan dari faktor internalnya, sedang pada bagian baris akan ditempati peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dari faktor eksternalnya. Kemudian akan dicocokkan antara faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan, sehingga nantinya akan diperoleh strategi yang bisa diterapkan oleh perusahaan, dengan mengintegrasikan *Strength* dengan *Opportunity* (SO), *Strength* dengan *Treath* (ST), *Weakness* dengan *Opportunity* (WO), dan *Weakness* dengan *Treath* (WT).



**Tabel 4.9 Matriks TOWS (SO)**

	<p style="text-align: center;"><b><u>STRENGTH</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kompetensi tenaga kerja untuk melakukan dan memproses bentuk layanan logistic</li> <li>2. Berpengalaman dalam hal pengurusan transportasi pengiriman barang domestic, khususnya daerah Indonesia Timur</li> <li>3. Reputasi perusahaan sudah dikenal dan berhubungan baik dengan Garuda Indonesia Cargo</li> <li>4. Mempunyai surat izin khusus untuk pengiriman makhluk hidup dan mati (jenazah)</li> <li>5. Mempunyai system pelayanan yang baik dengan <i>packaging</i> khusus dalam pengiriman barang.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b><u>OPPORTUNITY</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pertumbuhan ekonomi negara</li> <li>2. Tingkat kebutuhan pengiriman barang.</li> <li>3. Indonesia negara kepulauan, sehingga diperlukan alat transportasi untuk pendistribusian bahan baku</li> <li>4. Kemajuan teknologi informasi</li> <li>5. <i>Market share Cargo</i></li> <li>6. Jumlah perkembangan UKM (bisnis <i>online</i>)</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b><u>STRATEGI SO</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan <i>skill &amp; support system</i> yang berbasis IT untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan (S1, S2, S5, O4, O5, O6)</li> <li>2. Membentuk tim <i>marketing</i> sebagai tahap awal dalam perluasan pangsa pasar. (S1, S2, O1, O2, O5)</li> <li>3. Melakukan kerja sama dengan para UKM (<i>Online Business</i>). (S1, S2, S3, S5, O2, O6, O4)</li> <li>4. Kerja sama dengan beberapa rumah sakit jika terdapat jenazah yang harus dikirim ke kota tertentu (S1, S2, S4, O3)</li> </ol>

Strategi SO digunakan dengan pendekatan mengoptimalkan semua kekuatan perusahaan untuk mengambil semua peluang yang ada. Dengan kata lain, baik kekuatan dan peluang yang ada harus dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mendapatkan keuntungan yang sebesar-besarnya bagi perusahaan.

Strategi ST digunakan dengan pendekatan mengoptimalkan semua kekuatan perusahaan untuk mengurangi ancaman yang merugikan perusahaan. Dengan kata lain, kekuatan yang ada harus lebih dominan dibandingkan dengan ancamannya sehingga kombinasi ini dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mendapatkan keuntungan bagi perusahaan.

**Tabel 4.10 Matriks TOWS (ST)**

	<p><b><u>STRENGTH</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kompetensi tenaga kerja untuk melakukan dan memproses bentuk layanan logistic</li> <li>2. Berpengalaman dalam hal pengurusan transportasi pengiriman barang domestic, khususnya daerah Indonesia Timur</li> <li>3. Reputasi perusahaan sudah dikenal dan berhubungan baik dengan Garuda Indonesia Cargo</li> <li>4. Mempunyai surat izin khusus untuk pengiriman makhluk hidup dan mati (jenazah)</li> <li>5. Mempunyai system pelayanan yang baik dengan <i>packaging</i> khusus dalam pengiriman barang.</li> </ol>
<p><b><u>THREAT</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transportasi udara yang sangat rentan dengan perubahan cuaca</li> <li>2. Sangat tergantung dengan kebijakan pemerintah.</li> <li>3. Perusahaan kurir barang yang sifatnya dihilir, perlahan mulai masuk ke hulu (cargo)</li> <li>4. Perkembangan teknologi yang cepat</li> <li>5. Kondisi keamanan dalam negeri yang masih labil.</li> <li>6. Jumlah dan kualitas pemain yang ada, semakin banyak dan baik.</li> </ol>	<p><b><u>STRATEGI ST</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengembangkan SDM yang berpengalaman dalam pemanfaatan teknologi (S1, S2, T4, T6)</li> <li>2. Memperluas kerja sama dengan perusahaan kargo lain, agar menjadi prioritas dengan mitra. (S1, S2, S3, S4, T3, T6)</li> <li>3. Melakukan investasi membangun usaha untuk meraup peluang di area hilir. (S1, S2, S3, S4, S5, T1, T3, T3)</li> </ol>

Strategi WO digunakan dengan pendekatan mengoptimalkan semua peluang yang ada untuk mengurangi kelemahan yang menghambat perusahaan. Dengan kata lain, peluang yang ada harus lebih dominan dibandingkan dengan kelemahan perusahaan sehingga kombinasi ini dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mendapatkan keuntungan perusahaan.

**Tabel 4.11 Matriks TOWS (WO)**

	<p><b><u>WEAKNESS</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Strategi dan arah kebijakan perusahaan yang tidak cukup jelas.</li> <li>2. Infrastruktur perusahaan dalam proses bisnis masih belum lengkap</li> <li>3. Sistem transaksi (keuangan , report kinerja) masih bersifat manual, sehingga sistem</li> </ol>
--	--

	<p>pelaporan masih terjadi <i>missed data</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Minimnya publikasi perusahaan kepada pelanggan</li> <li>5. <i>Content website</i> yang tidak selalu <i>up to date</i></li> <li>6. Struktur dan jabatan dalam perusahaan belum jelas, berpengaruh pada <i>job description</i></li> <li>7. Minimnya adaptasi teknologi <i>logistic</i> sehingga belum standarisasi internasional</li> </ol>
<p><b><u>OPPORTUNITY</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pertumbuhan ekonomi negara</li> <li>2. Tingkat kebutuhan pengiriman barang.</li> <li>3. Indonesia negara kepulauan, sehingga diperlukan alat transportasi untuk pendistribusian bahan baku</li> <li>4. Kemajuan teknologi informasi</li> <li>5. <i>Market share Cargo</i></li> <li>6. Jumlah perkembangan UKM (bisnis <i>online</i>)</li> </ol>	<p><b><u>STRATEGI WO</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membentuk tim IT untuk pengembangan teknologi <i>content website</i> dan sistem perusahaan dengan teknologi saat ini. (W3, W4, W5, W7, O4, O6, O2).</li> <li>2. Menata struktur dan <i>job desk</i> perusahaan dengan kebutuhan perusahaan. (W1, W2, W6, O1, O2, O5)</li> <li>3. Melakukan investasi untuk peningkatan kualitas infrastruktur perusahaan dalam proses bisnis. (W1, W2, W7, O1, O2, O3, O5)</li> </ol>

Strategi WT digunakan dengan pendekatan meminimalisasi baik ancaman maupun kelemahan perusahaan dengan cara mencari celah-celah yang memungkinkan perusahaan untuk tetap bertahan. Dengan kata lain, peluang yang ada harus lebih dominan dibandingkan dengan kelemahan perusahaan sehingga kombinasi ini dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mendapatkan keuntungan perusahaan.

**Tabel 4.12 Matriks TOWS (WT)**

	<p><b><u>WEAKNESS</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Strategi dan arah kebijakan perusahaan yang tidak cukup jelas.</li> <li>2. Infrastruktur perusahaan dalam proses bisnis masih belum lengkap</li> <li>3. Sistem transaksi (keuangan , report kinerja) masih bersifat manual, sehingga sistem pelaporan masih terjadi <i>missed data</i></li> <li>4. Minimnya publikasi perusahaan kepada pelanggan</li> <li>5. <i>Content website</i> yang tidak selalu <i>up to date</i></li> <li>6. Struktur dan jabatan dalam perusahaan belum jelas, berpengaruh pada <i>job description</i></li> <li>7. Minimnya adaptasi teknologi <i>logistic</i> sehingga belum standarisasi internasional</li> </ol>
<p><b><u>THREAT</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transportasi udara yang sangat rentan</li> </ol>	<p><b><u>STRATEGI WT</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perbaiki sistem manajemen perusahaan</li> </ol>

dengan perubahan cuaca	(W1, W3, W6, W7, T2, T5)
2. Sangat tergantung dengan kebijakan pemerintah.	2. Melakukan revitalisasi infrastruktur perusahaan dalam menunjang proses bisnis (W2, W3, W5, W7, T4, T5, T6)
3. Perusahaan kurir barang yang sifatnya dihilir, perlahan mulai masuk ke hulu (cargo)	3. Mengembangkan usaha pada daerah Laut dan Darat (W1, W2, W4, T1, T2, T3, T5, T6)
4. Perkembangan teknologi yang cepat	
5. Kondisi keamanan dalam negeri yang masih labil.	
6. Jumlah dan kualitas pemain yang ada, semakin banyak dan baik.	

#### 4.5.2.2. Matriks SPACE

Langkah berikutnya dalam tahap pencocokan ini adalah membuat matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*) yang terdiri dari kerangka kerja empat kuadran yang menunjukkan apakah strategi agresif, konservatif, defensif, atau bersaing yang paling cocok untuk suatu organisasi. Keempat kuadran ini digambarkan dengan sumbu vertikal dan sumbu horisontal yang masing-masing merupakan apresetasi dari faktor dan internal perusahaan. Sumbu horisontal menggambarkan kekuatan industri (IS) perusahaan dan keunggulan bersaing (CA), sedang sumbu vertikal menggambarkan kekuatan finansial (FS) dan stabilitas lingkungan (ES).

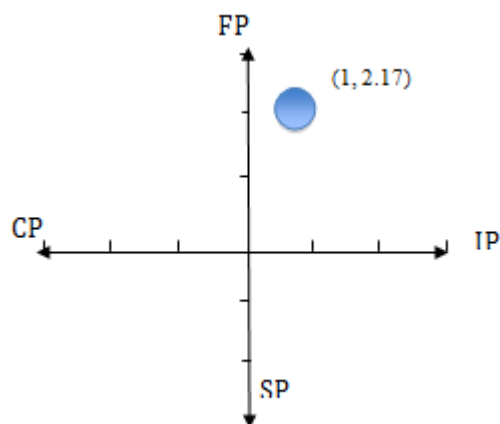
Maka langkah awal yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi dari seluruh faktor eksternal dan internal yang ada manakah yang termasuk dalam kekuatan industri (IS), keunggulan bersaing (CA), kekuatan keuangan (FS) dan stabilitas lingkungan (ES). Adapun kriteria-kriteria yang termasuk dalam keempat faktor tersebut adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.13 Analisis Matriks SPACE PT DMK Cargo**

<b><u>Dimensi INTERNAL</u></b>	<b><u>Rating</u></b>	<b><u>Dimensi EKSTERNAL</u></b>	<b><u>Rating</u></b>
<b>Financial Position (FP)</b>		<b>Stability Position (SP)</b>	
Modal usaha yang dibutuhkan	+4	Kondisi politik dan keamanan Negara	-3
Laba bersih perusahaan	+5	Kondisi perekonomian Negara	-3
Posisi kas perusahaan	+4	Kondisi persaingan (harga dll)	-4
Deposit ke tiap maskapai penerbangan	+4	Peraturan pemerintah	-3
<b>Jumlah</b>	<b>+17</b>	<b>Jumlah</b>	<b>-13</b>

Competitive Position (CP)		Industry Position (IP)	
Kualitas SDM	-3	Kebutuhan akan transportasi pengiriman barang	+5
Penguasaan teknologi	-3	Kebijakan pemerintah	+4
Tingkat <i>safety</i> barang yang dikirim	-2	Pertumbuhan pangsa pasar	+6
Citra Perusahaan	-3	Nilai investasi yang besar	+5
Kualitas pelayanan yang diberikan	-3		
Harga yang ditawarkan	-3		
<b>Jumlah</b>	<b>-17</b>	<b>Jumlah</b>	<b>+20</b>
<u>Nilai Rata-rata:</u> <b>FP <math>\rightarrow 17 : 4 = 4,25</math></b> <b>CP <math>\rightarrow -17 : 6 = -2,83</math></b> <u>Sumbu X:</u> <b><math>X = FP + SP</math></b> <b><math>X = 4,25 + (-3,25)</math></b> <b><math>X = 1</math></b>		<u>Nilai Rata-rata:</u> <b>SP <math>\rightarrow -13 : 4 = -3,25</math></b> <b>IP <math>\rightarrow 20 : 4 = 5,00</math></b> <u>Sumbu Y:</u> <b><math>Y = CP + IP</math></b> <b><math>Y = -2,83 + 5,00</math></b> <b><math>Y = 2,17</math></b>	

Dari hasil perhitungan sumbu X dan sumbu Y pada analisis matriks SPACE PT DMK Cargo diatas, maka dari data tersebut dapat digambarkan sesuai dengan sumbu X dan sumbu Y yang ada pada matriks SPACE sebagai berikut:



**Gambar 4.3 Diagram Matriks SPACE PT DMK Cargo**

Dari hasil perhitungan dan Gambar di atas tampak bahwa posisi perusahaan berada pada kuadran pertama untuk **Aggressive**. Ini berarti PT. DMK Cargo adalah sebuah perusahaan mempunyai finansial yang stabil dan kuat, serta

mempunyai *competitive* yang mampu bersaing dengan perusahaan lainnya. Sedangkan yang termasuk dalam alternatif strategi afresif adalah sebagai berikut:

- Strategi *Market Penetration*
- Strategi *Market Development*
- Strategi *Backward, Horizontal, Forward Integration*
- Strategi *Diversification*
- Strategi *Product Development*

Dari hasil diskusi dengan pihak manajemen dan pengambil keputusan strategis perusahaan, alternatif strategi diatas dijabarkan dalam bentuk strategi perusahaan dengan uraian sebagai berikut:

- a. Meningkatkan *service skill* dan pemanfaatan teknologi untuk memberikan pelayanan yang optimal kepada *customer*
- b. Membentuk tim *marketing* khusus untuk sebagai tahap awal perluasan pangsa pasar perusahaan, salah satunya dengan membuka *port agent* yang berdekatan dengan pabrik dan kantor.
- c. Mencoba untuk memperluas usaha untuk meraup pasar di sekotr hilir
- d. Melakukan aliansi dengan pihak pebisnis atau UKM yang mempunyai *base online*

#### **4.5.2.3. Matriks IE**

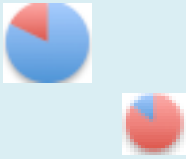
Analisa Matriks IE digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan PT DMK Cargo saat ini. Matriks IE didasarkan pada total nilai tertimbang yang diperoleh pada matriks IFE dan EFE. Total nilai tertimbang dari matriks IFE pada PT DMK Cargo adalah sebesar 2,79 , sedangkan untuk nilai tertimbang dari matriks EFE adalah sebesar 2,99.

Melalui total nilai tertimbang dalam matriks EFE dan IFE tersebut, maka dapat digambarkan posisi perusahaan dalam matriks IE seperti di bawah ini. Matriks tersebut terdiri dari dua dimensi; *Total Score* IFE pada sumbu X dan *total score* EFE pada sumbu Y. Informasi yang berhubungan dengan keuntungan tiap SBU juga dibutuhkan untuk menghasilkan matriks tersebut. Estimasi Keuntungan dan laba PT. DMK Cargo periode kerja tahun 2013 sebagai berikut.

**Tabel 4.14 Data Penjualan dan Laba Periode 2013 di PT DMK Cargo**

Bagian	Penjualan		Laba		TOTAL NILAI	
	Rupiah	( % )	Rupiah	( % )	IFE	EFE
<i>Outgoing</i>	3.961.610.458	85,65%	1.584.644.183,20	82,68%	2,78	2,90
<i>Incoming</i>	663.885.930	14,35%	331.942.965,00	17,32%	2,78	2,90
Total	4.625.496.388	100,00%	1.916.587.148,20	100,00%		

**Tabel 4.15 Matriks IE PT DMK Cargo**

SKOR TOTAL IFE				
SKOR TOTAL EFE	4.0	Kuat 3.0-4.0	Sedang 2.0-2.99	Lemah 1.0-1.99
		3.0	2.0	1.0
	Tinggi 3.0-4.0 3.0	I	II	III
	Sedang 2.0-2.99 2.0	IV	V 	VI
	Rendah 1.0-1.99 1.0	VII	VIII	IX

#### 4.5.2.4. Matriks BCG

Matriks BCG (*Boston Consulting Group*) menunjukkan posisi industri pada sebuah portofolio bisnis dengan menggunakan pertumbuhan industri dan posisi pangsa pasar relative industry tersebut. Posisi pangsa pasar relatif (*relative market share position*) didefinisikan sebagai rasio pangsa pasar (penjualan) suatu industri terhadap pangsa pasar relative ditunjukkan pada sumbu X dari matriks BCG. Titik tengah dari sumbu X umumnya ditetapkan bernilai 0,50 , yang menunjukkan sebuah industri memiliki setengah pangsa pasar yang ada. Sumbu Y menunjukkan tingkat pertumbuhan industri dalam hal penjualan, diukur dalam satuan prosentase. Presentase tingkat pertumbuhan pada sumbu Y dapat berkisar dari -20 samapi +20 % , dengan 0,0 sebagai titik tengahnya. Tingkat

pertumbuhan industri dihitung dari selisih penjualan tahun saat ini dengan tahun sebelumnya yang kemudian dibagi dengan penjualan tahun sebelumnya. Hasil dari perhitungan matriks BCG tersebut untuk menentukan posisi dari setiap produk pada kuadran dalam matriks, sehingga dapat ditentukan strategi apa yang dapat diterapkan untuk masing-masing bagian bisnis (David, 2011). Berikut merupakan hasil dari perhitungan matriks BCG (*Boston Consulting Group*):

**Tabel 4.16 Posisi Pangsa Pasar Relatif (PPPR) PT DMK Cargo**



Bisnis	Penjualan		Laba		PPPR
	Rupiah	( % )	Rupiah	( % )	
<i>Outgoing</i>	3.961.610.458	85,65%	1.584.644.183,20	82,68%	0,827
<i>Incoming</i>	663.885.930	14,35%	331.942.965,00	17,32%	0,173
Total	4.625.496.388	100,00%	1.916.587.148,20	100,00%	

**Tabel 4.17 Tingkat Pertumbuhan Perusahaan PT DMK Cargo**

Bisnis	Penjualan 2012		Penjualan 2013		Tingkat Pertumbuhan
	Rupiah	( % )	Rupiah	( % )	
<i>Outgoing</i>	3.230.330.546	86,78%	3.961.610.458	85,65%	22,64%
<i>Incoming</i>	492.120.027	13,22%	663.885.930	14,35%	34,90%
Total	3.722.450.573	100,00%	4.625.496.388	100,00%	

Berdasarkan hasil dari perhitungan Matriks BCG tersebut, dapat dikatakan bahwa posisi perusahaan ada di *Star* dan *Question Mark*. Hal ini berarti DMK Cargo sesuai untuk mengimplementasi *Strategy Intensive* dan *Integration*.

**Tabel 4.18 Matriks BCG PT DMK Cargo**

		Relative Market Share Position (PPPR)	
		High Medium 1,0                      0,5	Low 0.0
INDUSTRI SALES GROWTH RATE	High +20	II. Star 	I. Question Mark 
	Medium 0		




		<b>III. Cash Cow</b>	<b>IV. Dog</b>
	<b>Low-20</b>		

#### 4.5.2.5. Matriks GS

Matriks GS (*Grand Strategy*) ditinjau berdasarkan dua alternatif strategi, yaitu posisi bersaing dan pertumbuhan pasar. Posisi bersaing pada matriks GS berdasarkan juga pada matriks IE.

**Tabel 4.19 Matriks**

Rapid Market Growth			
Weak Competitive Position	QUADRAN II	QUADRAN I 	Strong Competitive Position
	QUADRAN III	QUADRAN IV	
Slow Market Growth			

Menurut hasil diagram pada matriks IE untuk perusahaan PT DMK Cargo berada pada posisi sedang. Selanjutnya untuk pertumbuhan pasar dilihat berdasarkan matriks BCG, yaitu kriteria tersebut digolongkan dalam tiga kriteria yaitu, tinggi (Pertumbuhan > 20%), sedang (20% > Pertumbuhan > 0%), dan lemah (Pertumbuhan < 0%). Berdasarkan tabel 4.16 nilai pertumbuhan untuk perusahaan PT DMK Cargo bagian *Outgoing* (22,63%), bagian *incoming*

(34,90%). Dengan memplotkan nilai posisi bersaing dan pertumbuhan pasar, didapatkan diagram matriks GS seperti gambar 4.2

#### 4.5.3. Tahap Pengambilan Keputusan

Pada tahap ini dilakukan proses pemilihan dari beberapa alternative strategi yang dihasilkan dari matriks SWOT, SPACE, IE, BCG, dan GS untuk diimplementasikan sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Sesuai dengan David (2011), cara menentukan strategi utama adalah dengan melakukan tiga tahapan (*three stage*) utama kerangka kerja dengan matriks sebagai model analisisnya. Tiga tahapan tersebut adalah *input stage*, *matching stage*, dan *decision stage*. Salah satu cara pemilihan strategi alternatif tersebut adalah dengan menggunakan ***Quantitative Strategie Planning Matrix*** yang merupakan teknik yang didesign untuk mendapatkan pelaksanaan strategi alternatif secara obyektif, berdasarkan faktor eksternal dan internal yang telah diidentifikasi sebelumnya, dan relatif cukup *feasible*. Jadi secara konseptual, tujuan QSPM adalah untuk menetapkan kemenarikan relatif (*relative attractiveness*) dari berbagai alternatif yang ada untuk kemudian ditentukan strategi mana yang dianggap paling baik untuk diimplementasikan.

Berikut ini merupakan hasil yang didapatkan dari tahapan *input stage* dan *mathing stage* yang telah dilakukan dengan alternative strategi untuk PT DMK Cargo.

**Tabel 4.20 Input Stage PT DMK Cargo**

<b><i>Input Stage</i></b>	<b>NILAI</b>
Matriks IFE	Nilai = 2,78
Matriks EFE	Nilai = 2,90
Matriks CP	Nilai = 2,86

Sementara tabel di bawah ini merupakan hasil dari *matching stage* yang telah dilakukan dengan beberapa langkah, yaitu Matriks SWOT, SPACE, IE, BCG, dan matriks GS.

**Tabel 4.21 Matching Stage PT DMK Cargo**

Matriks IE	Matriks SPACE	Matriks BCG	Matriks GS
1. Market Penetration 2. Product	1. Market Penetration 2. Market	1. Market Penetration 2. Market	1. Market Penetration 2. Market

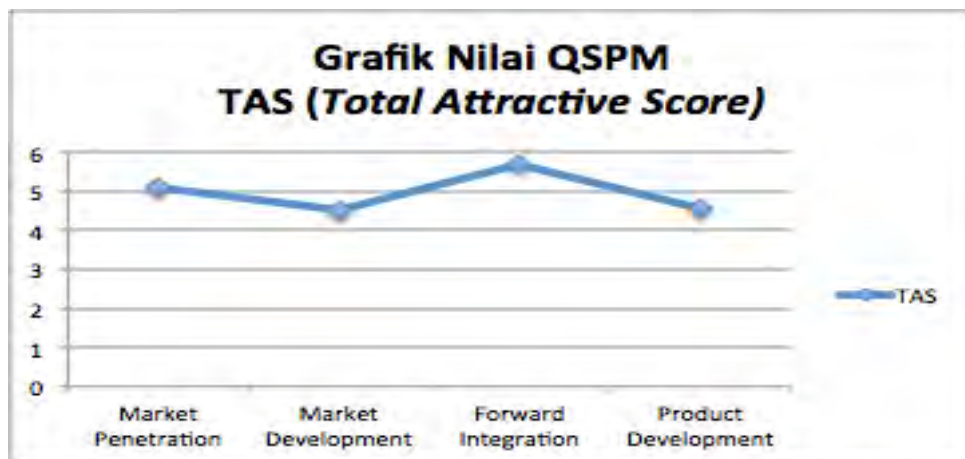
Development	Development	Development	3. Development
	3. Product Development	3. Product Development	4. Product Development
	4. Forward Integration	4. Forward Integration	5. Forward Integration
	5. Backward Integration	5. Backward Integration	6. Backward Integration
	6. Horizontal Integration	6. Horizontal Integration	7. Horizontal Integration
	7. Diversification	7. Divestiture	8. Diversification

Selanjutnya dari hasil alternative strategi yang dihasilkan oleh beberapa analisis matriks maka, dilakukan diskusi dengan pihak manajemen, konsultan, dan *stakeholder* untuk mengetahui dan menentukan alternative strategi yang memungkinkan untuk diterapkan. Sehingga terpilih empat jenis startegi seperti tabel di bawah ini.

**Tabel 4.22 Decision Stage PT DMK Cargo**

<b>DECISION STAGE</b>	
<i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i>	
<b>Strategi Pilihan</b>	<b>Bentuk Stratgei Pilihan</b>
Market Penetration	Melakukan <i>rebranding</i> untuk meningkatkan <i>image</i> perusahaan dengan menunjuk konsultan Lebih sering aktif dalam kegiatan <i>expo forwarding</i> / pameran kargo
Market Development	Perluasan pasar DMK Cargo dengan membuka <i>port centre</i> didaerah Jawa Barat, memperitmbangkan berkembangnya bisnis kreatif di daerah Bandung. Mengembangkan usaha pada pengiriman lewat darat dan laut.
Forward Integration	Melakukan investasi dengan membangun usaha di area hilir. Investasi pembuatan <i>Warehouse</i>
Product Development	Mengembangkan Sistem Informasi Manajemen berbasis IT dengan memberikan kepada pelanggan agar bisa <i>check poisis</i> barang.

Pada penilaian QSPM ini dilakukan model *group discussion* yang diwakili oleh beberapa orang pengambil keputusan strategis perusahaan. Hasil rekapitulasi *group discussion* tersebut seperti tampak pada tabel 4.23 di bawah ini. Berikut ini adalah hasil dari rekapitulasi kuisioner VI seperti yang ada pada table 4.23 yang disajikan dengan grafik.



**Gambar 4.4 Grafik Nilai QSPM (TAS)**

Dari hasil perhitungan dengan matriks QSP yang terlampir dibawah ini, dapat dilihat bahwa strategi dengan nilai total TAS tertinggi adalah Strategi ***Forward Integration*** yaitu sebesar 5,69 diikuti oleh Strategi ***Market Penetration*** 5,11. Kemudian urutan ketiga yaitu Strategi ***Product Development*** dengan TAS (4,56), dan yang terakhir adalah ***Market Development*** dengan TAS sebesar 4,52

**Tabel 4.23 Matriks QSP DMK Cargo**

			Market Penetration		Market Development		Forward Integration		Product Development	
NO	FAKTOR EKSTERNAL	BOBOT	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<b>FAKTOR PELUANG (<i>Opportunity</i>)</b>										
1	Tingkat pertumbuhan ekonomi nasional yang meningkat	0,13	3,00	0,39	3,67	0,48	4,00	0,52	1,67	0,22
2	<i>Market Share Cargo</i> yang terus berkembang	0,03	3,33	0,10	3,33	0,10	3,33	0,10	2,00	0,06
3	Indonesia negara kepulauan, sehingga diperlukan alat transportasi untuk pendistribusian bahan baku	0,08	2,33	0,19	3,33	0,27	3,67	0,29	2,67	0,21
4	Berkembangnya UKM / bisnis, dengan basis <i>online</i>	0,04	2,67	0,11	4,00	0,16	4,00	0,16	3,00	0,12
5	Kemajuan teknologi yang akan membantu perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan	0,20	3,33	0,67	3,00	0,60	3,33	0,67	3,67	0,73
6	Pertumbuhan SCM dalam distribusi bahan baku / bahan pokok	0,05	1,67	0,08	2,67	0,13	3,00	0,15	2,67	0,13
<b>FAKTOR ANCAMAN (<i>Threat</i>)</b>										
1	Transportasi udara yang sangat rentan dengan perubahan cuaca	0,05	1,33	0,07	1,33	0,07	3,67	0,18	1,33	0,07
2	Kondisi keamanan dalam negeri yang masih labil	0,03	1,00	0,03	1,00	0,03	1,67	0,05	1,33	0,04
3	Perusahaan kurir barang yang sifatnya di hilir, mulai masuk ke hulu ( <i>cargo</i> )	0,18	1,00	0,18	1,33	0,24	4,00	0,72	1,00	0,18

4	Ketergantungan dengan kebijakan pemerintah	0,10	2,00	0,20	1,67	0,17	2,67	0,27	1,00	0,10
5	Jumlah dan kualitas pemain yang ada	0,03	3,00	0,09	3,33	0,10	4,00	0,12	2,67	0,08
6	Perkembangan Teknologi yang cepat dan dinamis	0,08	2,67	0,21	2,33	0,19	3,33	0,27	3,67	0,29
	<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,31</b>		<b>2,53</b>		<b>3,50</b>		<b>2,24</b>

			Market Penetration		Market Development		Forward Integration		Product Development	
	FAKTOR INTERNAL	BOBOT	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<b>FAKTOR KEUNGGULAN (<i>Strong</i>)</b>										
1	Kompetensi tenaga kerja untuk melakukan dan memproses bentuk layanan logistic	0,15	3,33	0,50	2,33	0,35	2,67	0,40	1,67	0,25
2	Berpengalaman dalam hal pengurusan transportasi pengiriman barang domestic, khususnya daerah timur Indonesia.	0,13	3,00	0,39	2,33	0,30	2,33	0,30	1,67	0,22
3	Reputasi perusahaan sudah dikenal dan berhubungan baik dengan Garuda Indonesia Cargo	0,10	3,33	0,33	3,33	0,33	3,67	0,37	3,00	0,30
4	Mempunyai surat izin khusus untuk pengiriman makhluk hidup dan mati (jenazah)	0,03	3,67	0,11	1,00	0,03	1,33	0,04	1,33	0,04
5	Mempunyai <i>packaging</i> khusus dalam pengiriman barang	0,08	3,67	0,29	2,00	0,16	2,67	0,21	2,67	0,21
<b>FAKTOR KELEMAHAN (<i>Weakness</i>)</b>										
1	Strategi dan arah kebijakan perusahaan yang masih belum jelas	0,05	1,67	0,08	1,33	0,07	1,67	0,08	1,67	0,08

2	Infrastruktur perusahaan dalam proses bisnis masih belum lengkap	0,14	2,67	0,37	1,33	0,19	2,33	0,33	2,00	0,28
3	Sistem transaksi (keuangan, <i>report</i> ) masih bersifat manual, sehingga sistem pelaporan masih terjadi <i>missed data</i>	0,12	2,67	0,32	2,33	0,28	1,33	0,16	3,33	0,40
4	Minim akan publikasi kepada pelanggan	0,03	3,33	0,10	1,00	0,03	1,00	0,03	3,33	0,10
5	<i>Content Website</i> tidak selalu <i>update</i>	0,04	2,67	0,11	1,00	0,04	1,00	0,04	3,33	0,13
6	Struktur dan jabatan dalam perusahaan belum jelas	0,09	1,33	0,12	1,33	0,12	1,67	0,15	1,67	0,15
7	Minimnya adaptasi teknologi <i>logistic</i>	0,04	1,67	0,07	2,33	0,09	2,00	0,08	4,00	0,16
	TOTAL	<b>1,00</b>		<b>2,80</b>		<b>1,99</b>		<b>2,19</b>		<b>2,33</b>
	GRAND TOTAL			5,11		4,52		5,69		4,56

## **BAB V**

### **ANALISIS & PEMBAHASAN**

#### **5.1. Analisis Data**

Pada tahap ini akan dilakukan analisa terhadap data-data yang telah didapatkan baik melalui kuisisioner maupun melalui pihak lain yang terkait. Data-data primer yang didapat dari hasil kuisisioner sebaiknya dilakukan uji validitas untuk mengetahui apakah data yang didapat tersebut valid atau tidak, dengan cara lain apakah tepat atau valid mengukur apa yang hendak diukur. Jika tidak valid, maka data tersebut harus diulang atau dikeluarkan dari kelompok data yang valid. Selanjutnya akan dilakukan uji realibilitas untuk mengukur apakah pertanyaan yang diajukan reliabel atau tidak, maksudnya apabila diajukan berkali-kali akan menghasilkan data yang sama (konsisten) dari waktu ke waktu, atau dapat dikatakan untuk menguji keandalan. Dalam penelitian ini, responden yang dipilih merupakan pengambil keputusan strategis dan penanggung jawab perusahaan secara langsung. Maka semua yang menjadi keputusan adalah mutlak benar dan harus dilaksanakan oleh seluruh unit organisasi. Jika keputusan yang diambil ternyata salah atau tidak sesuai dengan kondisi perusahaan, maka hal ini merupakan resiko perusahaan secara keseluruhan dan akan ditanggung bersama, yang berarti juga terjadi resiko dalam bisnis. Dengan demikian, keputusan atau data yang dihasilkan adalah valid seluruhnya tanpa perlu dilakukan pengujian validitas, sedang untuk pengujian reliabilitas data yang mengikuti pengujian validitas sebelumnya, juga tidak perlu dilakukan karena dianggap data atau keputusan yang dihasilkan akan konsisten untuk dilaksanakan dari waktu ke waktu sesuai perencanaan yang ditetapkan.

Dari kuisisioner 1, dihasilkan data-data tentang faktor eksternal dan internal yang memperngaruhi operasional perusahaan, dengan ada beberapa tambahan faktor atau kriteria masukan dari responden, dengan jumlah masing-masing adalah faktor eksternal terdiri atas 12 kriteria, faktor Internal terdiri atas 12 kriteria. Faktor eksternal dan internal ini selanjutnya akan digunakan sebagai input bagi kuisisioner berikutnya



Dari kuisioner 2, dihasilkan data bobot dari masing-masing faktor eksternal dan internal, Metode yang digunakan dalam perhitungan bobot ini adalah metode AHP yang dilakukan dengan cara perbandingan berpasangan dengan menggunakan bantuan *software Expert Choice*. Perhitungan bobot dilakukan baik untuk perbandingan berpasangan antar faktornya maupun antar sub-faktor atau kriterianya, hal ini disebut dengan bobot individu. Sedang nilai bobot yang mempresentasikan kondisi seluruh faktor yang ada, hal ini disebut dengan bobot relatif, didapatkan dengan cara bobot individu dari sub-faktor atau kriteria dikalikan dengan bobot individu faktornya. Nilai bobot relatif inilah yang akan ditampilkan dan digunakan dalam penelitian ini untuk analisa selanjutnya. Disamping itu, perhitungan bobot juga harus mempertimbangkan konsistensi dari penilaian semua responden, sehingga setiap proses perhitungan bobot juga harus melakukan perhitungan konsistensi. Sesuai dengan syarat inkonsisten  $\leq 10\%$  maka, faktor-faktor dari tiap responden yang melebihi dari syarat inkonsisten yang telah ditentukan tidak digunakan dalam analisis selanjutnya. Jika sudah konsistensi, maka nilai bobot yang didapat dianggap sudah benar dan valid.

Dari kuisioner 3, dihasilkan data tentang respon perusahaan terhadap faktor eksternal dan internal yang mempengaruhinya, yang telah dikelompokkan menjadi kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman bagi perusahaan. Pengelompokan ini dilakukan dengan mengadakan diskusi bersama pengambil keputusan perusahaan dan dianggap cukup representatif. Dengan demikian keputusan yang dihasilkan adalah benar dan valid.

Dari pengerjaan kuisioner 4, dihasilkan data tentang tingkat kepentingan faktor-faktor yang berpengaruh pada posisi perusahaan terhadap pesaing. Selanjutnya data yang diperoleh dari kuisioner ini akan diolah seperti pada pengolahan kuisioner 2. Pengolahan data yang telah dilakukan akan diperoleh nilai bobot untuk masing-masing faktor yang mempunyai pengaruh pada posisi perusahaan terhadap pesaingnya.

Dari kuisioner 5, dihasilkan data mengenai identifikasi posisi perusahaan terhadap pesaingnya. Pada kuisioner 5 ini terdapat dua perusahaan pesaing yang di tunjuk dan dianggap *apple to apple* oleh pihak manajemen atau pihak pengambil

keputusan perusahaan. Hasil dari rata-rata rating pada kuisioner ini selanjutnya akan dikali dengan bobot tiap faktor yang akan menghasilkan nilai tiap faktornya.

Dari kuisioner 6, dihasilkan data mengenai nilai *Attractive Score* (AS) tiap-tiap faktor internal dan eksternal yang mempunyai pengaruh terhadap perusahaan PT DMK Cargo terhadap masing-masing strategi terpilih. Dari data yang dihasilkan pada kuisioner 6 selanjutnya akan dipakai dalam penilaian untuk matriks QSP.

## **5.2. Analisis Model Manajemen Strategi David**

Menurut David (2013), cara menentukan strategi adalah dengan melakukan tiga tahapan (*three-stage*), kerangka kerja dengan matriks sebagai model analisisnya. Model David dipilih dengan pertimbangan bahwa konsep David memberikan konsep yang lebih terperinci, terstruktur dan alur berpikir yang lebih sistematis mulai dari input data, pengolahan data hingga pengambilan keputusan yang mampu menghasilkan beberapa alternatif strategi dan berakhir pada penentuan strategi yang spesifik, maka dipilih konsep penentuan strategi dari David untuk digunakan dalam penelitian ini. Metode David dinilai sesuai dengan PT DMK Cargo karena PT DMK Cargo mempunyai cabang di beberapa kota dan mempunyai dua komponen bisnis yang penting yaitu proses *outgoing* dan proses *incoming*.

### **5.2.1. Analisis Tahap Input**

Tahap Input terdiri atas pembuatan matriks EFE, matriks Profil Kompetitif (CPM), serta matriks IFE. Masing-masing proses ini akan dianalisa untuk mengetahui nilai dari setiap faktor atau kriteria yang ada maupun nilai totalnya. Dari skala yang digunakan, yaitu 1 sampai dengan 4, didapat nilai tengahnya adalah terbesar 2,5. Ini berarti jika nilai dari setiap faktor atau kriteria yang ada maupun nilai totalnya lebih kecil daripada nilai tengahnya, maka pada faktor atau kriteria tersebut respon perusahaan masih rendah sehingga perlu menjadi perhatian yang utama. Sedangkan apabila nilai dari setiap faktor atau kriteria yang ada maupun nilai totalnya lebih besar daripada nilai tengahnya, maka respon perusahaan masih baik sehingga perusahaan masih dapat bertahan dengan kondisi yang ada sekarang.

#### **5.2.1.1. Analisis Matriks IFE**

Matriks IFE meringkas dan mengevaluasi informasi dari kondisi internal

perusahaan yang ada seperti kondisi sumber daya, sistem manajemen perusahaan, sistem pemasaran, kondisi keuangan serta teknologi dan pengembangan yang telah dilakukan perusahaan yang akan dilihat sebagai kekuatan yang akan meningkatkan kinerja perusahaan, atau sebaliknya dapat dilihat sebagai kelemahan yang akan menghambat laju perusahaan. Untuk itu langkah awal yang harus dilakukan adalah melakukan identifikasi pada faktor - faktor internal yang ada, apakah faktor tersebut adalah sebagai sebuah kekuatan atau sebuah kelemahan.

Pada hasil perhitungan matriks IFE didapat nilai total faktor internal adalah sebesar 2,78. Ini berarti perusahaan sudah cukup mampu memanfaatkan kekuatan yang ada di dalam perusahaan untuk mengatasi kelemahan yang ada. Dengan kata lain, perusahaan berada dalam posisi kondisi internal yang cukup kuat dalam menghadapi perubahan yang ada. Pada evaluasi faktor internal ini, nilai faktor tertinggi untuk kriteria kekuatan ada pada reputasi perusahaan dimata maskapai yang kejasama dengan DMK Cargo yang artinya perusahaan sangat menitik beratkan pada kepercayaan yang diberikan maskapai penerbangan terhadap kualitas layanan yang sangat diapresiasi tinggi oleh maskapai penerbangan. Faktor kelemahan yang dominan ada pada faktor infrastruktur yang dimiliki perusahaan, yang berarti perusahaan masih tertinggal dengan pesaing dalam hal infratraktur dalam menunjang proses bisnis.

#### **5.2.1.2. Analisis Matriks EFE**

Matriks EFE meringkas dan mengevaluasi dari kondisi eksternal yang ada seperti kondisi ekonomi, social budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, dan teknologi yang akan dilihat sebagai sebuah peluang yang sangat menguntungkan bagi perusahaan atau sebaliknya dapat dilihat sebagai ancaman bagi perusahaan yang harus selalu diantisipasi.

Pada hasil perhitungan didapat nilai total faktor eksternal adalah sebesar 2,90. Ini berarti perusahaan sudah cukup baik dalam memanfaatkan peluang namun belum sepenuhnya dapat mengatasi ancaman yang ada. Dengan kata lain, perusahaan berada dalam posisi yang cukup kuat dalam menghadapi kondisi eksternal yang dinamis. Pada evaluasi faktor eksternal ini, nilai faktor tertinggi pada kriteria peluang ada pada kemajuan teknologi yang ada saat ini, factor kemajuan teknologi harus menjadi

pertimbangan utama dalam melihat kondisi eksternal sebagai peluang terbesar. Pada kriteria ancaman, nilai faktor tertinggi berada pada ancaman dari perusahaan yang ada di area hilir, perlahan masuk ke area hulu (cargo) dengan bobot sebesar 0,18, ini berarti faktor ini cukup menjadi ancaman bagi perusahaan meski respon perusahaan saat ini masih kurang tanggap.

### **5.2.1.3. Analisis Matriks CP**

Matriks Profil Kompetitif digunakan untuk mengidentifikasi pesaing utama perusahaan serta kekuatan dan kelemahan mereka. Analisis komparatif ini memberikan informasi strategis internal yang penting. Dari hasil pengolahan data didapat posisi PT. DMK Cargo relative seimbang dengan pesaing meskipun nilai yang dihasilkan masih lebih rendah dibandingkan dengan perusahaan lainnya. Bobot tertinggi ada pada faktor posisi keuangan perusahaan dibandingkan dengan faktor yang lain. Keunggulan PT. DMK Cargo dibandingkan dengan pesaing yaitu faktor citra perusahaan dimata maskapai penerbangan dalam negeri, dimana Garuda Indonesia Cargo lebih mempercayakan DMK Cargo dibandingkan pesaing. PT. DMK Cargo.

Namun DMK Cargo masih tertinggal dari factor sumber daya dan system manajemen, hal ini harus bisa segera dibenahi karena ini berada pada sector internal perusahaan..

### **5.2.2. Analisis Tahap Pencocokan**

Pada tahap pencocokan, terdapat lima matriks yang digunakan sebagai analisis, yaitu matriks SWOT, SPACE, IE, BCG, dan GS. Dari matriks-matriks tersebut, tiap matriks akan menghasilkan saran alternative strategi sesuai dengan data yang diinputkan. Berikut merupakan analisis dari tiap-tiap matriks tersebut.

#### **5.2.2.1. Analisis Matriks TOWS**

Pada matriks TOWS ini dihasilkan beberapa strategi perusahaan yang didasarkan atas keunggulan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari perusahaan ini sendiri. Strategi yang dihasilkan mempertimbangkan kombinasi antara keempat kondisi tersebut sehingga akan dihasilkan strategi berdasarkan kombinasi tersebut, berikut ini:

##### **a. SO (*Strength – Opportunity*)**

Strategi dengan cara menggunakan kekuatan yang ada untuk memanfaatkan

peluang dengan seoptimal mungkin (David, 2011) . Strategi ini ditempuh dengan cara:

- i. Meningkatkan *skill & support system* yang berbasis IT untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan (S1, S2, S5, O4, O5, O6)
- ii. Membentuk tim *marketing* sebagai tahap awal dalam perluasan pangsa pasar. (S1, S2, O1, O2, O5)
- iii. Melakukan kerja sama dengan para UKM (*Online Business*). (S1, S2, S3, S5, O2, O6, O4)
- iv. Kerja sama dengan beberapa rumah sakit jika terdapat jenazah yang harus dikirim ke kota tertentu (S1, S2, S4, O3)

b. ST (*Strength – Threath*)

Strategi dengan cara menggunakan kekuatan yang ada untuk mengurangi atau menghindari ancaman yang terjadi (David, 2011). Strategi ini ditempuh dengan cara :

- i. Mengembangkan SDM yang berpengalaman dalam pemanfaatan teknologi (S1, S2, T4, T6)
- ii. Memperluas kerja sama dengan perusahaan kargo lain, agar menjadi prioritas dengan mitra. (S1, S2, S3, S4, T3, T6)
- iii. Melakukan investasi membangun usaha untuk meraup peluang di area hilir. (S1, S2, S3, S4, S5, T1, T3, T3)

c. WO (*Weakness – Opportunity*)

Strategi dengan cara memanfaatkan peluang yang dengan seoptimal mungkin untuk mengatasi atau mengurangi kelemahan yang ada (David, 2011). Strategi ini ditempuh dengan cara :

- i. Membentuk tim IT untuk pengembangan teknologi *content* website dan sistem perusahaan dengan teknologi saat ini. (W3, W4, W5, W7, O4, O6, O2).
- ii. Menata struktur dan *job desk* perusahaan dengan kebutuhan perusahaan. (W1, W2, W6, O1, O2, O5)

iii. Melakukan investasi untuk peningkatan kualitas infrastruktur perusahaan dalam proses bisnis. (W1, W2, W7, O1, O2, O3, O5)

d. WT (*Weakness – Threat*)

Strategi dengan cara mengurangi kelemahan yang ada serta menghindari ancaman yang dapat terjadi (David, 2011). Strategi ini ditempuh dengan cara :

- i. Perbaiki sistem manajemen perusahaan (W1, W3, W6, W7, T2, T5)
- ii. Melakukan revitalisasi infrastruktur perusahaan dalam menunjang proses bisnis (W2, W3, W5, W7, T4, T5, T6)
- iii. Mengembangkan usaha pada daerah Laut dan Darat (W1, W2, W4, T1, T2, T3, T5, T6)

#### **5.2.2.2. Analisis Matriks SPACE**

Matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*) yang terdiri dari kerangka kerja empat kuadran yang menunjukkan apakah strategi agresif, konservatif, defensif, atau bersaing yang paling cocok untuk suatu organisasi. Keempat kuadran ini digambarkan dengan sumbu vertikal dan sumbu horisontal yang masing-masing merupakan apresetasi dari faktor dan internal perusahaan. Sumbu horisontal menggambarkan kekuatan industri (IS) perusahaan dan keunggulan bersaing (CA), sedang sumbu vertikal menggambarkan kekuatan finansial (FS) dan stabilitas lingkungan (ES).

Dari hasil perhitungan, posisi perusahaan berada pada kuadran pertama (1 , 2.17) untuk Strategi **Aggressive**. Ini berarti PT. DMK Cargo adalah sebuah perusahaan mempunyai finansial yang stabil dan kuat, serta mempunyai *competitive* yang mampu bersaing dengan perusahaan lainnya. Sedangkan yang termasuk dalam alternatif strategi afresif adalah sebagai berikut (David, 2011):

- Strategi *Market Penetration*
- Strategi *Market Development*
- Strategi *Backward, Horizontal, Forward Integration*
- Strategi *Diversification*
- Strategi *Product Development*

Dari hasil diskusi dengan pihak manajemen dan pengambil keputusan strategis perusahaan, alternatif strategi diatas dijabarkan dalam bentuk strategi perusahaan dengan uraian sebagai berikut:

- a. Meningkatkan *service skill* dan pemanfaatan teknologi untuk memberikan pelayanan yang optimal kepada *customer*
- b. Membentuk tim *marketing* khusus untuk sebagai tahap awal perluasan pangsa pasar perusahaan, salah satunya dengan membuka *port agent* yang berdekatan dengan pabrik dan kantor.
- c. Mencoba untuk memperluas usaha untuk meraup pasar di sekotr hilir
- d. Melakukan aliansi dengan pihak pebisnis atau UKM yang mempunyai *base online*

#### **5.2.2.3. Analisis Matriks IE**

Analisa Matriks IE digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan PT DMK Cargo saat ini. Matriks IE didasarkan pada total nilai tertimbang yang diperoleh pada matriks IFE dan EFE. Total nilai tertimbang dari matriks IFE pada PT DMK Cargo adalah sebesar 2,78 , sedangkan untuk nilai tertimbang dari matriks EFE adalah sebesar 2,90.

Berdasarkan hasil IFE dan EFE yang sudah dilakukan sebelumnya, kemudian di plotkan ke Matriks IE, maka posisi perusahaan PT DMK Cargo ini berada pada sel V, yang artinya sedang, dan area sedang artinya perusahaan harus melakukan *Market Penetration* dan *Product Development* untuk mempertahankan keadaan perusahaan saat ini (David, 2011).

#### **5.2.2.4. Analisis Matriks BCG**

Matriks BCG (*Boston Consulting Group*) menunjukkan posisi industri pada sebuah portofolio bisnis dengan menggunakan pertumbuhan industri dan posisi pangsa pasar relative industry tersebut. Posisi pangsa pasar relatif (*relative market share position*) didefinisikan sebagai rasio pangsa pasar (penjualan) suatu industri terhadap pangsa pasar relative ditunjukkan pada sumbu X dari matriks BCG. Titik tengah dari sumbu X umumnya ditetapkan bernilai 0,50 , yang menunjukkan sebuah industri memiliki setengah pangsa pasar yang ada. Sumbu Y menunjukkan tingkat pertumbuhan industri dalam hal penjualan, diukur dalam satuan prosentase. Presentase tingkat

pertumbuhan pada sumbu Y dapat berkisar dari -20 sampai +20 % , dengan 0,0 sebagai titik tengahnya.

Hasil dari perhitungan matriks BCG tersebut untuk menentukan posisi dari setiap produk pada kuadran dalam matriks, sehingga dapat ditentukan strategi apa yang dapat diterapkan untuk masing-masing bagian bisnis (David, 2011). Hasil dari pencocokan yang dilakukan, PT DMK Cargo berada pada posisi STAR (*outgoing*) dan QUESTION MARK (*incoming*), yang menurut (David, 2011) adalah strategi yang sesuai dengan keadaan perusahaan adalah *Market Penetration, Market Development, Product Development, Forward, Backward, or Horizontal Integration*.

#### **5.2.2.5. Analisis Matriks GS**

Matriks GS (*Grand Strategy*) ditinjau berdasarkan dua alternatif strategi, yaitu posisi bersaing dan pertumbuhan pasar. Posisi bersaing pada matriks GS berdasarkan juga pada matriks IE (David, 2011).

Menurut hasil diagram pada matriks IE untuk perusahaan PT DMK Cargo berada pada posisi sedang. Selanjutnya untuk pertumbuhan pasar dilihat berdasarkan matriks BCG, yaitu kriteria tersebut digolongkan dalam tiga kriteria yaitu, tinggi (Pertumbuhan > 20%), sedang (20% > Pertumbuhan > 0%), dan lemah (Pertumbuhan < 0%). Berdasarkan tabel 4.16 nilai pertumbuhan untuk perusahaan PT DMK Cargo bagian *Outgoing* (22,63%), bagian *incoming* (34,90%). Dengan memplotkan nilai posisi bersaing dan pertumbuhan pasar, didapatkan diagram matriks GS seperti gambar 4.2, PT DMK Cargo berada di posisi Kuadran I, menurut (David, 2011) strategi yang sesuai dengan Kuadran I adalah *Market Penetration, Market Development, Product Development, Forward Backward Horizontal Integration*.

#### **5.2.3. Analisis Tahap Keputusan**

Pada tahap ini dilakukan proses pemilihan dari beberapa alternative strategi yang dihasilkan dari matriks SWOT, SPACE, IE, BCG, dan GS untuk diimplementasikan sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Sesuai dengan, David (2011), cara menentukan strategi utama adalah dengan melakukan tiga tahapan (*three stage*) utama kerangka kerja dengan matriks sebagai model analisisnya. Tiga tahapan tersebut adalah *input*



*stage*, *matching stage*, dan *decision stage*. Salah satu cara pemilihan strategi alternatif tersebut adalah dengan menggunakan ***Quantitative Strategie Planning Matrix*** yang merupakan teknik yang didesign untuk mendapatkan pelaksanaan strategi alternatif secara obyektif, berdasarkan faktor eksternal dan internal yang telah diidentifikasi sebelumnya, dan relatif cukup *feasible*. Jadi secara konseptual, tujuan QSPM adalah untuk menetapkan kemenarikan relatif (*relative attractiveness*) dari berbagai alternatif yang ada untuk kemudian ditentukan strategi mana yang dianggap paling baik untuk diimplementasikan.

Pada penilaian QSPM ini dilakukan model *group discussion* yang diwakili oleh beberapa orang pengambil keputusan strategis perusahaan. Hasil rekapitulasi *group discussion* tersebut seperti tampak pada tabel 4.21 di bawah ini. Berikut ini adalah hasil dari rekapitulasi kuisioner VI seperti yang ada pada table

Dari hasil perhitungan dengan matriks QSP yang terlampir dibawah ini, dapat dilihat bahwa strategi dengan nilai total TAS tertinggi adalah Strategi ***Forward Integration*** yaitu sebesar 5,69 diikuti oleh Strategi ***Market Penetration*** 5,11. Kemudian urutan ketiga yaitu Strategi ***Product Development*** dengan nilai TAS sebesar 4,56, dan yang menjadi alternative strategi adalah ***Market Development*** dengan nilai TAS yaitu 4,11.

### 5.3. Imlementasi Strategi Terpilih

Proses perumusan manajemen strategi ini tidak dikatakan selesai ketika perusahaan hanya memutuskan strategi apa yang akan ditempuh. Perusahaan masih harus menterjemahkan rumusan strategi tersebut ke dalam tindakan strategi. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu mengimplementasikan strategi yang sudah didapatkan secara efektif agar perusahaan dapat mencapai tujuan secara optimal.

Tujuan dari penelitian ini adalah merumuskan strategi korporat pada perusahaan DMK Cargo. Setelah melalui tiga tahap formulasi strategi model David maka hasil rumusan yang terpilih adalah *market penetration*, *market development*, *forward integration*, dan *product development*. Dari keempat pilihan strategi ini, perusahaan DMK Cargo yang bergelut pada bidang jasa pengiriman barang, harus bisa

memanfaatkan citra perusahaan yang dimilikinya pada mitra maskapai penerbangan, dengan memperkuat *image* perusahaan dengan tahapan *rebranding*. Kemudian perusahaan harus berani mengembangkan jangkauan zona pasar yang baru, dan harus membuka sejenis anak perusahaan yang beroperasi di area hilir. Serta memanfaatkan teknologi sebagai produk yang akan diberikan kepada pelanggan agar meningkatkan pelayanan perusahaan kepada pelanggan.

**Tabel 5.1 Implementasi Strategi Pilihan**

<b>DECISION STAGE</b>		
<i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i>		
<b>Strategi Pilihan</b>	<b>Bentuk Strategi Pilihan</b>	<b>Implikasi Pada Perusahaan</b>
Market Penetration	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melakukan <i>rebranding</i> untuk meningkatkan <i>image</i> perusahaan dengan menunjuk konsultan</li> <li>- Lebih sering aktif dalam kegiatan <i>expo forwarding</i> / pameran kargo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melakukan evaluasi pada struktur perusahaan untuk memperjelas <i>job desk</i></li> <li>- Membentuk tim marketing khusus untuk gencar promosi pada <i>event</i></li> </ul>
Market Development	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perluasan pasar DMK Cargo dengan membuka <i>port centre</i> di Bandara Bandung, memperitmbangkan berkembangnya bisnis kreatif di daerah Bandung.</li> <li>- Mengembangkan usaha pada pengiriman lewat darat dan laut.</li> </ul>	DMK Cargo akan investasi di Bandara Husen Sastranegara, dan merekrut SDM di Sana DMK Cargo menjalin kerjasama dengan EMKL (Ekspedisi Muatan Kapal Laut) untuk bisa memperluas pangsa pasar
Forward Integration	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melakukan investasi dengan membangun usaha di area hilir.</li> <li>- Melakukan investasi untuk membangun <i>Warehouse</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DMK Cargo sudah melakukan investasi dengan membeli saham sebuah persero di wilayah Bandung dengan area bisnis di hilir.</li> <li>- DMK Cargo akan mencari lahan kosong gudang, dan bisa disewakan kepada perusahaan kargo lain juga</li> </ul>
Product Development	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengembangkan Sistem Informasi Manajemen berbasis IT dengan memberikan kepada pelanggan agar bisa <i>check poisis</i> barang.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perusahaan mengkontrak pihak ketiga dalam pengembangan Sistem Perusahaan</li> <li>- Perusahaan juga melakukan pelatihan kepada seluruh pegawai terhadap Sistem Informasi yang sedang dikembangkan.</li> </ul>

*Halaman ini sengaja di kosongkan*

## **BAB VI**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **6.1. Kesimpulan**

Dari hasil pengolahan data dan analisa yang telah dilakukan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Model manajemen strategis David (2013) dapat digunakan untuk merancang dan menentukan strategi korporasi PT. DMK Cargo dalam industri jasa pengiriman barang dan kepengurusan transportasi.
2. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat diidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi PT DMK Cargo dalam merumuskan strategi, yaitu:
  - a. Untuk faktor eksternal, terdapat dua faktor, yaitu Faktor Peluang dan Faktor Ancaman.
    - i. Faktor ancaman, subfaktor dengan *point* yang tertinggi yaitu adanya isu perusahaan yang beroperasi di area hilir, akan mencoba masuk ke area hulu dengan membuat anak perusahaan. Hal ini merupakan ancaman paling utama bagi perusahaan, dengan nilai yang didapatkan 0,60.
    - ii. Faktor peluang, subfaktor dengan *point* yang tertinggi yaitu tingkat pertumbuhan ekonomi di negara ini terbesar ada pada factor tingkat pertumbuhan ekonomi di negeri ini.
  - b. Pada faktor internal, juga terdapat dua faktor, yaitu faktor kekuatan dan faktor kelemahan.
    - i. Faktor kekuatan, subfaktor tertinggi ada pada citra perusahaan dengan maskapai penerbangan dan dipercayai oleh Garuda Indonesia Cargo, hal ini akan dimanfaatkan perusahaan sebagai nilai lebih dari perusahaan agar bisa dipercaya juga oleh konsumen.
    - ii. Faktor kelemahan terbesar ada pada faktor infrastruktur yang dimiliki perusahaan dalam menunjang proses bisnis. Sehingga proses bisnis tidak kompetitif dan kurang optimal.

3. Berdasarkan analisa dari kondisi *existing* DMK Cargo saat ini, dapat dilihat nilai TAS dari Matriks QSP dengan nilai tertinggi adalah tipe strategi *Forward Integration* (5,69), kemudian diikuti dengan *Market Penetration* (5,11), *Product Development* (4,56) dan *Market Development* (4,52). Dengan bentuk strategi dari masing-masing yang meliputi :
- a. Mendapatkan *partner* strategis yang proses bisnisnya berada di area hilir untuk kerjasama dengan DMK Cargo. Dengan mempertimbangkan lokasi dari perusahaan tersebut agar lokasi strategis dengan pangsa pasar perusahaan.
  - b. Melakukan proses *rebranding* perusahaan PT DMK Cargo. *Rebranding* merupakan proses melakukan, penataan ulang dari bentuk struktur organisasi, infrastruktur perusahaan, sampai tahap penetrasi pasar agar citra perusahaan lebih dikenal oleh mitra dan konsumen.
  - c. Mengembangkan Sistem Informasi Manajemen berbasis IT dengan memberikan layanan kepada pelanggan agar bisa *check* posisi barang yang dikirim.
  - d. DMK Cargo akan investasi di Bandara Husen Sastranegara, dan merekrut SDM yang baru di kawasan Jawa Barat.
  - e. DMK Cargo menjalin kerjasama dengan EMKL (Ekspedisi Muatan Kapal Laut) untuk bisa memperluas pangsa pasar ke ranah *shipping*.
  - f. Perusahaan mengkontrak pihak ketiga dalam pengembangan Sistem Perusahaan. Perusahaan juga melakukan pelatihan kepada seluruh pegawai terhadap Sistem Informasi yang sedang dikembangkan.

## **6.2. Saran**

Saran-saran yang dapat diberikan adalah :

1. Perusahaan dapat mengimplementasikan strategi yang telah ditetapkan diatas tetapi tetap harus dilakukan evaluasi dan monitoring terhadap jalannya strategi tersebut demi pencapaian tujuan perusahaan.
2. Strategi yang telah ditetapkan tersebut tetap dapat dilakukan penyesuaian sesuai dengan perubahan faktor eksternal dan internal yang melingkupinya sehingga strategi yang ada akan tetap dinamis.

3. Penelitian lanjutan mengenai perumusan strategi korporat perusahaan jasa pengiriman barang dengan menggunakan model perumusan strategi yang lain guna memperkuat pendapat atau hipotesis yang ada dalam penelitian ini dan untuk memperkaya informasi dalam hal manajemen strategi.

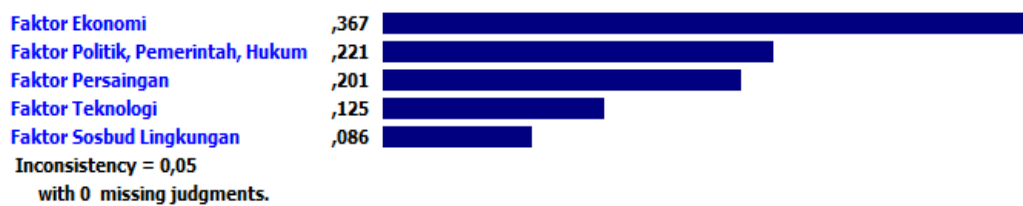
*Halaman ini sengaja di kosongkan*

## LAMPIRAN A

### VALIDITAS DATA

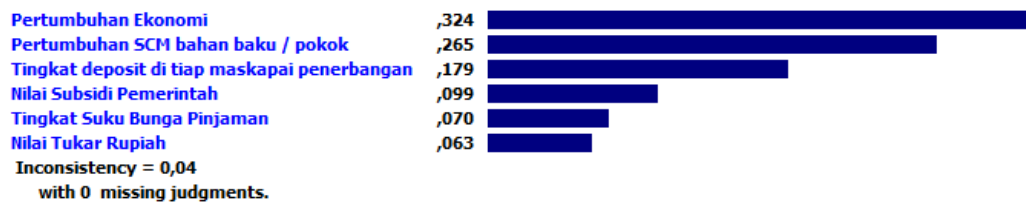
#### 1. FAKTOR EKSTERNAL

Priorities with respect to:  
Goal: Bobot Faktor DMK Cargo  
>Faktor Eksternal



##### a. Faktor Ekonomi

Priorities with respect to:  
Goal: Bobot Faktor DMK Cargo  
>Faktor Eksternal  
>Faktor Ekonomi



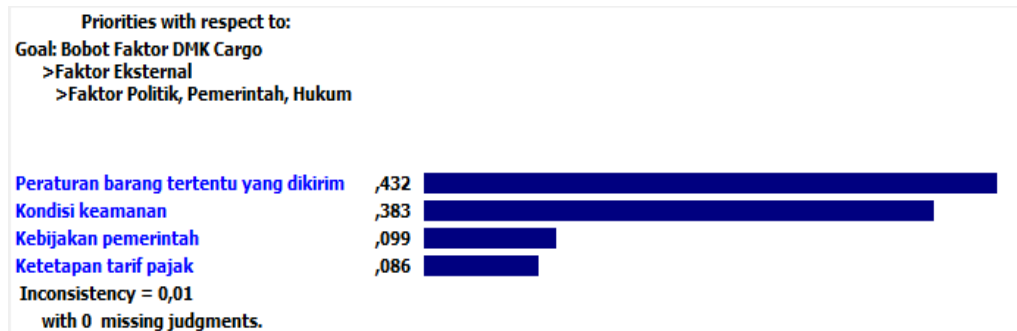
##### b. Faktor Sosial Budaya & Lingkungan

Priorities with respect to:  
Goal: Bobot Faktor DMK Cargo  
>Faktor Eksternal  
>Faktor Sosbud Lingkungan

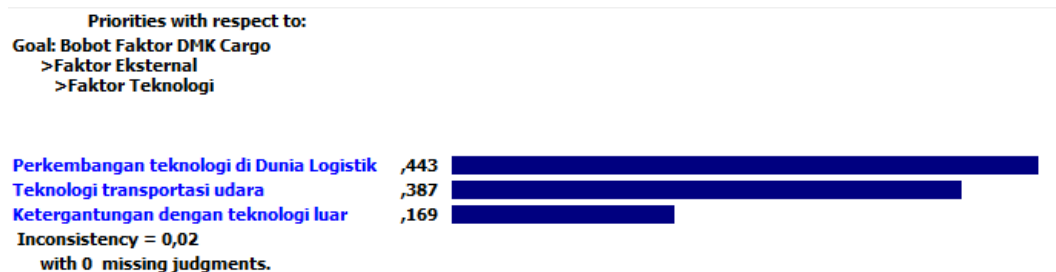




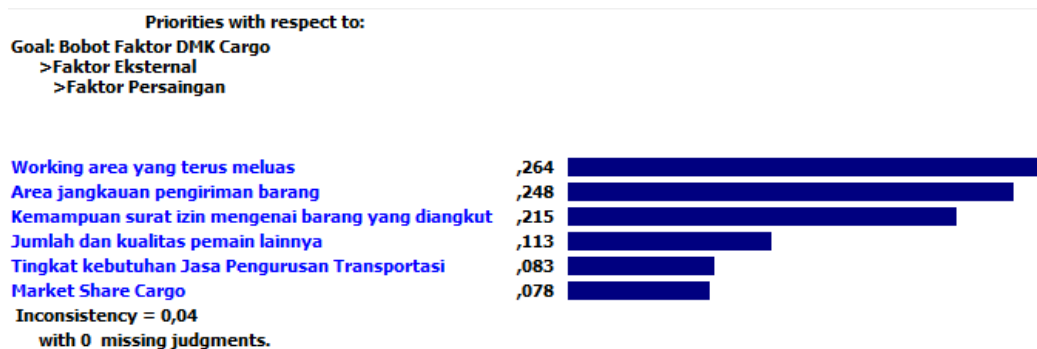
### c. Faktor Politik, Pemerintah, Hukum



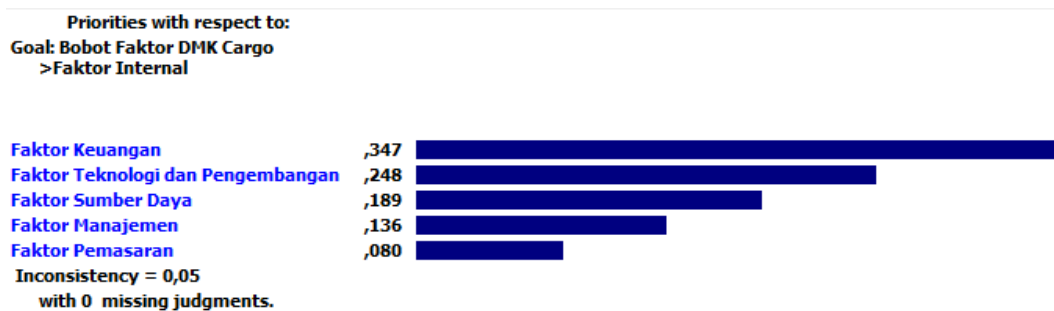
### d. Faktor Perkembangan Teknologi



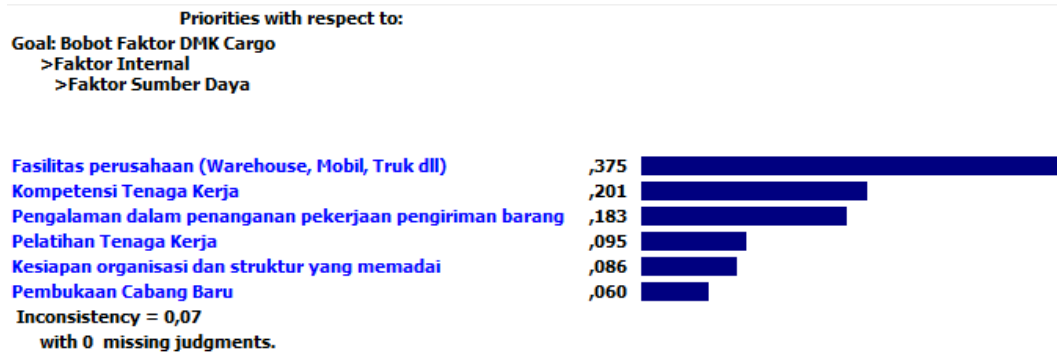
### e. Faktor Persaingan



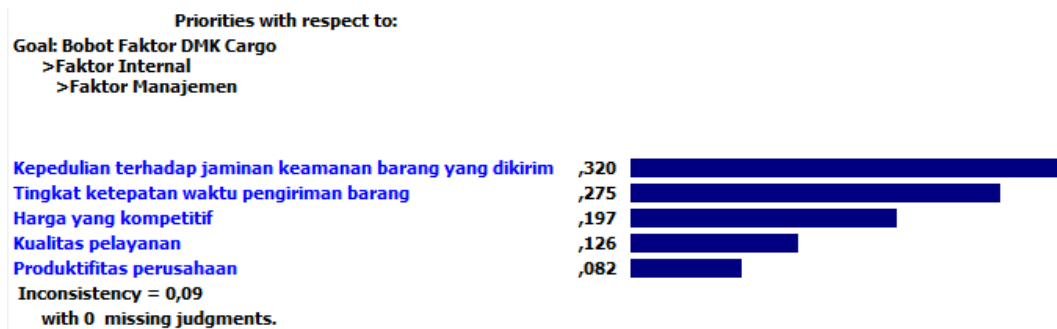
## 2. FAKTOR INTERNAL



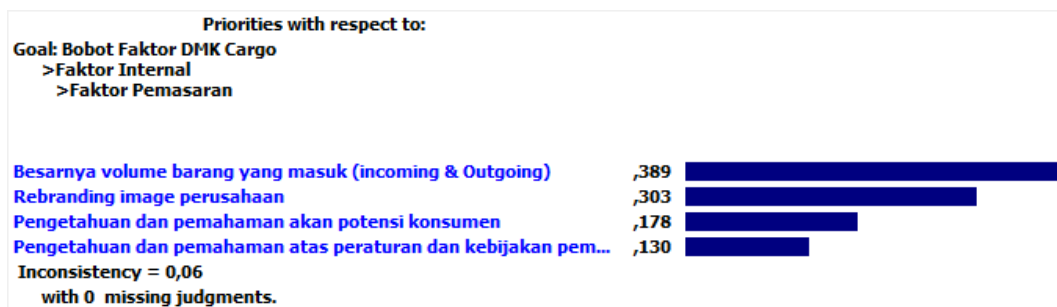
## a. Faktor Sumber Daya



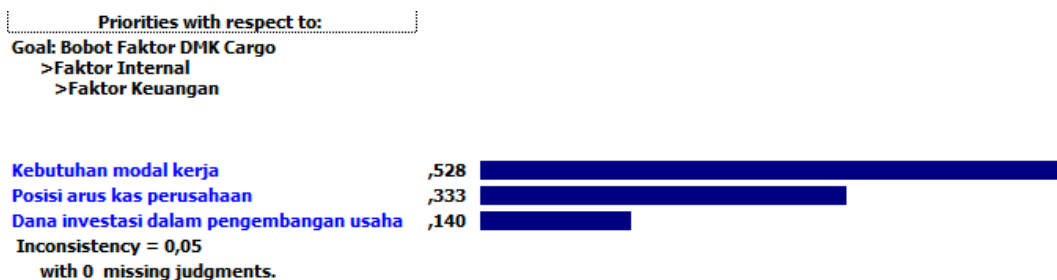
## b. Faktor Manajemen



## c. Faktor Pemasaran



## d. Faktor Keuangan



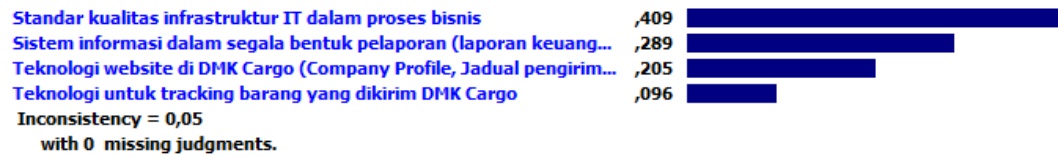
## e. Faktor Teknologi & Pengembangan

Priorities with respect to:

Goal: Bobot Faktor DMK Cargo

>Faktor Internal

>Faktor Teknologi dan Pengembangan



## LAMPIRAN B

### KUISIONER 1

**Tujuan :**

*Untuk menggali Faktor Eksternal dan Faktor Internal yang berpengaruh terhadap kinerja PT. DMK Cargo*

**Petunjuk Pengisian :**

1. Berikan tanda tally ( √ ) pada kolom '**YA**' jika faktor-faktor yang ada dibawah ini menurut Anda berpengaruh terhadap kinerja PT. DMK Cargo
2. Pada baris kosong, tambahkan faktor lainnya yang menurut Anda juga berpengaruh terhadap kinerja PT. DMK Cargo tapi belum tercantum pada tabel di bawah ini.

NO	FAKTOR EKSTERNAL	YA
FAKTOR EKONOMI		.....
1	Pertumbuhan ekonomi	.....
2	Nilai subsidi pemerintah	.....
3	Tingkat suku bunga pinjaman	.....
4	Nilai tukar rupiah	.....
5	Deposit ke tiap-tiap maskapai penerbangan	.....
6	Pertumbuhan SCM dalam distribusi bahan baku / bahan pokok	
FAKTOR SOSIAL BUDAYA, DEMOGRAFI, DAN LINGKUNGAN		.....
1	Lokasi <i>port centre &amp; port agent</i>	.....
2	Tingkat UMR suatu Daerah	.....
3	Tingkat perkembangan UKM & Bisnis	.....
4	Perkembangan Trend Musiman (UAN, PEMILU)	.....
FAKTOR POLITIK, PEMERINTAH, DAN HUKUM		.....
1	Kebijakan pemerintah	.....

2	Ketetapan Tarif pajak pemerintah	.....
3	Kondisi keamanan	.....
4	Peraturan mengenai barang tertentu yang akan dikirim	.....
FAKTOR TEKNOLOGI		.....
1	Perkembangan Teknologi dunia Logistik	.....
2	Ketergantungan dengan teknologi luar	.....
3	Perkembangan teknologi transportasi udara	.....
FAKTOR PERSAINGAN		.....
1	Tingkat Kebutuhan Jasa Pengurusan Transportasi	.....
2	Market share cargo	.....
3	Jumlah dan kualitas pemain yang ada	.....
4	Working area yang terus meluas	.....
5	Kemampuan dalam hal surat izin barang yang diangkut	
6	Area jangkauan pengiriman barang	

	FAKTOR INTERNAL	YA
FAKTOR SUMBER DAYA		.....
1	Kompetensi tenaga kerja	.....
2	Pengalaman dalam bidang pengiriman barang	.....
3	Kesiapan organisasi dan struktur yang ada	.....
4	Fasilitas perusahaan (Warehouse, mobil, truk, dll)	.....
5	Pembukaan cabang baru	
6	Pelatihan tenaga kerja	
FAKTOR MANAJEMEN		.....
1	Produktifitas perusahaan	.....
2	Tingkat ketepatan waktu pengiriman barang	.....
3	Harga yang kompetitif	.....
4	Kualitas pelayanan	.....
5	Kepedulian terhadap jaminan keamanan barang yang dikirim	
FAKTOR PEMASARAN		.....
1	Pengetahuan dan pemahaman akan potensi konsumen	.....
2	Besarnya volume barang yang masuk ( <i>incoming &amp; outgoing</i> )	.....
3	Pengetahuan dan pemahaman atas peraturan dan kebijakan pemerintah	.....
4	<i>Rebranding image</i> perusaha	.....
FAKTOR KEUANGAN		.....
1	Kebutuhan modal kerja	.....
2	Posisi arus kas perusahaan	.....

3	Dana investasi dalam pengembangan usaha	.....
FAKTOR TEKNOLOGI DAN PENGEMBANGAN		.....
1	Standar Infrastruktur IT dalam proses bisnis	.....
2	Teknologi untuk <i>tracking</i> barang yang dikirim	.....
3	Teknologi untuk website <i>company profile</i>	.....
4	System informasi dalam pelaporan (keuangan, tonnase barang, SMS Gateway)	

## LAMPIRAN C

### KUISIONER 2

Tujuan :

***Untuk mengetahui tingkat kepentingan dari Faktor Eksternal dan Faktor Internal PT. DMK Cargo***

Petunjuk Pengisian :

Pertanyaan-pertanyaan dibawah ditujukan untuk :

- Membandingkan elemen X dan Y
- Membandingkan seberapa besar tingkat kepentingan antar elemen tersebut.

**Skala penilaian**

Tabel skala penilaian perbandingan berpasangan

Intensitas kepentingan	Keterangan	Penjelasan
1	Kedua elemen sama penting	Dua elemen punya pengaruh sama besar terhadap tujuan
3	Elemen pertama sedikit lebih penting	Pengalaman dan penilaian sedikit menyokong 1 elemen dibanding lainnya
5	Elemen pertama lebih penting	Pengalaman dan penilaian sangat kuat menyokong 1 elemen dibanding lainnya
7	Elemen pertama lebih mutlak penting	Satu elemen yang kuat disokong dan dominan terlihat dalam praktek
9	Elemen pertama mutlak penting	Bukti yang mendukung elemen yang satu terhadap elemen lainnya memiliki tingkat penegasan tentang yang mungkin penguatan.
2,4,6,8	Nilai antara dua nilai yang	Nilai ini dibuat bila ada kompromi

	berdekatan	diantara 2 pilihan.
Kebalikan	Jika untuk aktifitas I mendapat suatu angka dibanding aktifitas J, maka J punya nilai kebalikannya dibanding I.	

Contoh pengisian kuestioner.

Bagaimanakah perbandingan tingkat kepentingan antara elemen jarak antara rumah ke sekolah dan besarnya uang SPP terhadap sekolah yang terbaik

Perbandingan											
Kriteria	Skala Perbandingan									Kriteria	
Jarak antara rumah ke sekolah	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Besarnya uang SPP	
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8			

Apabila anda memberikan penilaian bahwa elemen besarnya uang SPP sedikit lebih penting daripada jarak antara rumah ke sekolah, maka nilai yang disilang adalah 1/3 sisi kanan

Perbandingan										
Kriteria	Skala Perbandingan									Kriteria
Jarak antara rumah ke sekolah	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Besarnya uang SPP
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8		

#### LEMBAR PERTANYAAN

#### FAKTOR EKSTERNAL

1. Bagaimanakah tingkat kepentingan antar **Faktor Eksternal** PT. DMK Cargo berikut ini:

Perbandingan											
Kriteria	Skala Perbandingan									Kriteria	
Faktor ekonomi	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Faktor sos-bud, lingkungan	
	8	6	4	2	½	¼	1/6	1/8			
Faktor ekonomi	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Faktor politik, pemerintah, dan hukum	
	8	6	4	2	½	¼	1/6	1/8			
Faktor ekonomi	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Faktor teknologi	
	8	6	4	2	½	¼	1/6	1/8			
Faktor ekonomi	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Faktor Persaingan / Kompetitif	



	8   6   4   2   ½   ¼   1/6   1/8									
Faktor sos-bud, lingkungan	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Faktor politik, pemerintah, dan hukum
	8   6   4   2   ½   ¼   1/6   1/8									
Faktor sos-bud, lingkungan	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Faktor teknologi
	8   6   4   2   ½   ¼   1/6   1/8									
Faktor sos-bud, lingkungan	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Faktor Persaingan / Kompetitif
	8   6   4   2   ½   ¼   1/6   1/8									
Faktor politik, pemerintah, dan hukum	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Faktor teknologi
	8   6   4   2   ½   ¼   1/6   1/8									
Faktor politik, pemerintah, dan hukum	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Faktor Persaingan / Kompetitif
	8   6   4   2   ½   ¼   1/6   1/8									
Faktor teknologi	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Faktor Persaingan / Kompetitif
	8   6   4   2   ½   ¼   1/6   1/8									

2. Bagaimanakah tingkat kepentingan antar **sub-Faktor Ekonomi** PT.DMK Cargo berikut ini:

Perbandingan										
Kriteria	Skala Perbandingan									Kriteria
Pertumbuhan ekonomi	9	7	5	3	1	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{7}$	$\frac{1}{9}$	Nilai subsidi pemerintah
	8	6	4	2	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{6}$	$\frac{1}{8}$		
Pertumbuhan ekonomi	9	7	5	3	1	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{7}$	$\frac{1}{9}$	Tingkat suku bunga pinjaman
	8	6	4	2	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{6}$	$\frac{1}{8}$		
Pertumbuhan ekonomi	9	7	5	3	1	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{7}$	$\frac{1}{9}$	Nilai Tukar Rupiah
	8	6	4	2	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{6}$	$\frac{1}{8}$		
Pertumbuhan	9	7	5	3	1	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{7}$	$\frac{1}{9}$	Pertumbuhan SCM

ekonomi										bahan baku / pokok
	8	6	4	2	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{6}$	$\frac{1}{8}$		
Pertumbuhan Ekonomi	9	7	5	3	1	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{7}$	$\frac{1}{9}$	Tingkat deposit ke tiap-tiap maskapai penerbangan
	8	6	4	2	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{6}$	$\frac{1}{8}$		
Nilai subsidi pemerintah	9	7	5	3	1	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{7}$	$\frac{1}{9}$	Tingkat suku bunga pinjaman
	8	6	4	2	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{6}$	$\frac{1}{8}$		
Nilai subsidi pemerintah	9	7	5	3	1	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{7}$	$\frac{1}{9}$	Nilai tukar rupiah
	8	6	4	2	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{6}$	$\frac{1}{8}$		
Nilai Subsidi Pemerintah	9	7	5	3	1	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{7}$	$\frac{1}{9}$	Pertumbuhan SCM bahan baku / pokok
	8	6	4	2	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{6}$	$\frac{1}{8}$		
Nilai subsidi Pemerintah	9	7	5	3	1	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{7}$	$\frac{1}{9}$	Tingkat deposit ke tiap-tiap maskapai penerbangan
	8	6	4	2	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{6}$	$\frac{1}{8}$		
Tingkat suku Bunga pinjaman	9	7	5	3	1	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{7}$	$\frac{1}{9}$	Nilai tukar rupiah
	8	6	4	2	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{6}$	$\frac{1}{8}$		
Tingkat suku Bunga pinjaman	9	7	5	3	1	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{7}$	$\frac{1}{9}$	Pertumbuhan SCM bahan baku / pokok
	8	6	4	2	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{6}$	$\frac{1}{8}$		
Tingkat suku Bunga pinjaman	9	7	5	3	1	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{7}$	$\frac{1}{9}$	Tingkat deposit ke tiap-tiap maskapai penerbangan
	8	6	4	2	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{6}$	$\frac{1}{8}$		
Nilai tukar rupiah	9	7	5	3	1	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{7}$	$\frac{1}{9}$	Pertumbuhan SCM bahan baku / pokok
	8	6	4	2	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{6}$	$\frac{1}{8}$		
Nilai tukar rupiah	9	7	5	3	1	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{7}$	$\frac{1}{9}$	Tingkat deposit ke tiap-tiap maskapai

										penerbangan
	8	6	4	2	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{6}$	$\frac{1}{8}$		
Pertumbuhan SCM bahan baku / pokok	9	7	5	3	1	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{7}$	$\frac{1}{9}$	Tingkat deposit ke tiap-tiap maskapai penerbangan
	8	6	4	2	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{6}$	$\frac{1}{8}$		

3. Bagaimanakah tingkat kepentingan antar **sub-Faktor Sosial, Budaya, Demografi, dan Lingkungan**. PT. DMK Cargo berikut ini:

Perbandingan										
Kriteria	Skala Perbandingan									Kriteria
Lokasi <i>port centre &amp; agent</i>	9	7	5	3	1	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{7}$	$\frac{1}{9}$	Tingkat UMR suatu daerah
	8	6	4	2	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{6}$	$\frac{1}{8}$		
Lokasi <i>port centre &amp; agent</i>	9	7	5	3	1	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{7}$	$\frac{1}{9}$	Tingkat pertumbuhan UKM / bisnis
	8	6	4	2	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{6}$	$\frac{1}{8}$		
Lokasi <i>port centre &amp; agent</i>	9	7	5	3	1	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{7}$	$\frac{1}{9}$	Perkembangan trend Musiman (UAN, Pemilu, dll)
	8	6	4	2	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{6}$	$\frac{1}{8}$		
Tingkat UMR suatu daerah	9	7	5	3	1	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{7}$	$\frac{1}{9}$	Tingkat pertumbuhan UKM / bisnis
	8	6	4	2	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{6}$	$\frac{1}{8}$		
Tingkat UMR suatu daerah	9	7	5	3	1	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{7}$	$\frac{1}{9}$	Perkembangan trend Musiman (UAN, Pemilu, dll)
	8	6	4	2	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{6}$	$\frac{1}{8}$		
Tingkat pertumbuhan UKM / bisnis	9	7	5	3	1	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{7}$	$\frac{1}{9}$	Perkembangan trend Musiman (UAN, Pemilu, dll)
	8	6	4	2	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{6}$	$\frac{1}{8}$		

4. Bagaimanakah tingkat kepentingan antar **sub-Faktor Politik, Pemerintah, Dan Hukum** PT. DMK Cargo berikut ini:

Perbandingan											
Kriteria	Skala Perbandingan									Kriteria	
Kebijakan pemerintah	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Kondisi keamanan	
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8			
Kebijakan pemerintah	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Ketetapan Tarif pajak pemerintah	
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8			
Kebijakan Pemerintah	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Peraturan barang tertentu yang akan dikirim	
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8			
Kondisi keamanan	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Ketetapan tarif pajak pemerintah	
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8			
Kondisi keamanan	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Peraturan barang tertentu yang akan dikirim	
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8			
Ketetapan Tarif pajak pemerintah	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Peraturan barang tertentu yang akan dikirim	
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8			

5. Bagaimanakah tingkat kepentingan antar **sub-Faktor Teknologi** PT. DMK Cargo berikut ini:

Perbandingan											
Kriteria	Skala Perbandingan									Kriteria	
Perkembangan Teknologi di Dunia Logistik	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Ketergantungan dengan Teknologi Luar	
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8			
Perkembangan Teknologi di Dunia	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Teknologi transportasi angkutan udara	

Logistik										
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8		
Ketergantungan dengan teknologi luar	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Teknologi transportasi angkutan udara
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8		

6. Bagaimanakah tingkat kepentingan antar **sub-Faktor Persaingan** PT. DMK Cargo berikut ini:

Perbandingan										
Kriteria	Skala Perbandingan									Kriteria
Tingkat kebutuhan Jasa Pengurusan Transportasi	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Market share Cargo
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8		
Tingkat kebutuhan Jasa Pengurusan Transportasi	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Jumlah dan kualitas pemain lainnya
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8		
Tingkat kebutuhan Jasa Pengurusan Transportasi	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	<i>Working Area</i> yang terus meluas
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8		
Tingkat kebutuhan Jasa Pengurusan Transportasi	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Kemampuan surat izin barang yang diangkut
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8		
Tingkat kebutuhan Jasa Pengurusan Transportasi	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Area jangkauan pengiriman barang
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8		
Market Share Cargo	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Jumlah dan kualitas pemain lainnya
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8		
Market Share Cargo	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	<i>Working Area</i> yang terus meluas

	8   6   4   2   1/2   1/4   1/6   1/8									
Market Share Cargo	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Kemampuan surat izin barang yang diangkut
	8   6   4   2   1/2   1/4   1/6   1/8									
Market Share Cargo	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Area jangkauan pengiriman barang
	8   6   4   2   1/2   1/4   1/6   1/8									
Jumlah & Kualitas pemain yang ada	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Working Area yang terus meluas
	8   6   4   2   1/2   1/4   1/6   1/8									
Jumlah & Kualitas pemain yang ada	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Kemampuan surat izin barang yang diangkut
	8   6   4   2   1/2   1/4   1/6   1/8									
Jumlah & Kualitas pemain yang ada	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Area jangkauan pengiriman barang
	8   6   4   2   1/2   1/4   1/6   1/8									
Working Area yang terus meluas	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Kemampuan surat izin barang yang diangkut
	8   6   4   2   1/2   1/4   1/6   1/8									
Working Area yang terus meluas	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Area jangkauan pengiriman barang
	8   6   4   2   1/2   1/4   1/6   1/8									
Kemampuan surat izin barang yang diangkut	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Area jangkauan pengiriman barang
	8   6   4   2   1/2   1/4   1/6   1/8									

## FAKTOR INTERNAL

1. Bagaimanakah tingkat kepentingan antar **Faktor Internal** PT. DMK Cargo berikut ini:

Perbandingan											
Kriteria	Skala Perbandingan									Kriteria	
Faktor sumber daya	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Faktor manajemen	
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8			
Faktor sumber daya	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Faktor pemasaran	
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8			
Faktor sumber daya	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Faktor keuangan	
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8			
Faktor sumber daya	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Faktor teknologi dan pengembangan	
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8			
Faktor manajemen	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Faktor pemasaran	
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8			
Faktor manajemen	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Faktor keuangan	
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8			
Faktor manajemen	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Faktor teknologi dan pengembangan	
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8			
Faktor pemasaran	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Faktor keuangan	
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8			
Faktor pemasaran	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Faktor teknologi dan pengembangan	
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8			
Faktor keuangan	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Faktor teknologi dan pengembangan	
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8			

2. Bagaimanakah tingkat kepentingan antar **sub-Faktor Sumber Daya** PT. DMK Cargo berikut ini:

Perbandingan											
Kriteria	Skala Perbandingan									Kriteria	

Kompetensi tenaga kerja	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Pengalaman dalam penanganan pekerjaan pengiriman barang
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8		
Kompetensi tenaga kerja	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Kesiapan organisasi dan struktur yang memadai
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8		
Kompetensi tenaga kerja	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Fasilitas perusahaan (Warehouse, Mobil, Truk, dll)
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8		
Kompetensi tenaga kerja	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Pembukaan Cabang Baru
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8		
Kompetensi tenaga kerja	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Pelatihan Tenaga Kerja
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8		
Pengalaman dalam penanganan pekerjaan pengiriman barang	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Kesiapan organisasi dan struktur yang memadai
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8		
Pengalaman dalam penanganan pekerjaan pengiriman barang	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Fasilitas perusahaan (Warehouse, Mobil, Truk, dll)
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8		
Pengalaman dalam penanganan pekerjaan pengiriman barang	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Pembukaan Cabang Baru
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8		
Pengalaman dalam penanganan pekerjaan pengiriman barang	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Pelatihan Tenaga Kerja
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8		



barang										
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8		
Kesiapan organisasi dan struktur yang memadai	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Fasilitas perusahaan (Warehouse, Mobil, Truk, dll)
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8		
Kesiapan organisasi dan struktur yang memadai	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Pembukaan Cabang Baru
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8		
Kesiapan organisasi dan struktur yang memadai	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Pelatihan Tenaga Kerja
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8		
Fasilitas perusahaan (Warehouse, Mobil, Truk, dll)	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Pelatihan Tenaga Kerja
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8		
Fasilitas perusahaan (Warehouse, Mobil, Truk, dll)	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Pembukaan Cabang Baru
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8		
Pelatihan Tenaga Kerja	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Pembukaan Cabang Baru
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8		

3. Bagaimanakah tingkat kepentingan antar **sub-Faktor Manajemen** PT. DMK Cargo berikut ini:

Perbandingan										
Kriteria	Skala Perbandingan									Kriteria
Produktifitas perusahaan	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Tingkat ketepatan waktu pengiriman

										barang
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8		
Produktifitas perusahaan	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Kepedulian terhadap jaminan keamanan barang yang dikirim
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8		
Produktifitas perusahaan	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Harga yang kompetitif
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8		
Produktifitas perusahaan	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Kualitas Pelayanan
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8		
Tingkat ketepatan waktu pengiriman barang	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Kepedulian terhadap jaminan keamanan barang yang dikirim
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8		
Tingkat ketepatan waktu pengiriman barang	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Harga yang kompetitif
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8		
Tingkat ketepatan waktu pengiriman barang	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Kualitas Pelayanan
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8		
Kepedulian terhadap jaminan keamanan barang yang dikirim	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Harga yang kompetitif
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8		
Kepedulian terhadap jaminan keamanan barang yang dikirim	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Kualitas Pelayanan
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8		
Harga yang kompetitif	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Kualitas Pelayanan
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8		

--

4. Bagaimanakah tingkat kepentingan antar **sub-Faktor Pemasaran** PT. DMK Cargo berikut ini:

Perbandingan											
Kriteria	Skala Perbandingan									Kriteria	
Pengetahuan dan pemahaman akan potensi konsumen	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Besarnya volume barang yang masuk ( <i>incoming &amp; outgoing</i> )	
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8			
Pengetahuan dan pemahaman akan potensi konsumen	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Pengetahuan dan pemahaman atas peraturan dan kebijakan pemerintah	
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8			
Pengetahuan dan pemahaman akan potensi konsumen	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Rebranding image perusahaan	
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8			
Besarnya volume barang yang masuk ( <i>incoming &amp; outgoing</i> )	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Pengetahuan dan pemahaman atas peraturan dan kebijakan pemerintah	
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8			
Besarnya volume barang yang masuk ( <i>incoming &amp; outgoing</i> )	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Rebranding image perusahaan	
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8			

Pengetahuan dan pemahaman atas peraturan dan kebijakan pemerintah	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	<i>Rebranding image perusahaan</i>
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8		

5. Bagaimanakah tingkat kepentingan antar **sub-Faktor Keuangan** PT. DMK Cargo berikut ini:

Perbandingan										
Kriteria	Skala Perbandingan									Kriteria
Kebutuhan modal kerja	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Posisi arus kas perusahaan
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8		
Kebutuhan modal kerja	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Dana investasi dalam pengembangan usaha
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8		
Posisi arus kas perusahaan	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Dana investasi dalam pengembangan usaha
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8		

6. Bagaimanakah tingkat kepentingan antar **sub-Faktor Teknologi dan Pengembangan** PT. DMK Cargo berikut ini:

Perbandingan										
Kriteria	Skala Perbandingan									Kriteria
Standar kualitas infrastruktur IT dalam proses bisnis	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Teknologi untuk <i>tracking</i> barang yang dikirim DMK Cargo
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8		
Standar kualitas infrastruktur IT dalam proses bisnis	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Teknologi untuk <i>website</i> di DMK Cargo ( <i>Company Profile</i> )
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8		
Standar kualitas infrastruktur IT dalam	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Sistem Informasi dalam pelaporan keuangan

proses bisnis										(SMS Gateway)
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8		
Teknologi untuk <i>tracking</i> barang yang dikirim DMK Cargo	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Teknologi untuk <i>website</i> di DMK Cargo ( <i>Company Profile</i> )
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8		
Teknologi untuk <i>tracking</i> barang yang dikirim DMK Cargo	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Sistem Informasi dalam pelaporan keuangan (SMS Gateway)
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8		
Teknologi untuk <i>website</i> di DMK Cargo ( <i>Company Profile</i> )	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	Sistem Informasi dalam pelaporan keuangan (SMS Gateway)
	8	6	4	2	1/2	1/4	1/6	1/8		

## LAMPIRAN D

### KUISIONER 3

#### Tujuan :

***Untuk mengetahui respon PT. DMK Cargo terhadap Faktor Eksternal dan Faktor Internal yang mempengaruhi perusahaan.***

#### Petunjuk Pengisian :

1. Berikan penilaian atas respon perusahaan terhadap masing-masing faktor di bawah ini.
2. Aturan penilaian adalah sebagai berikut

#### **FAKTOR INTERNAL**

Nilai 1 : Sangat Buruk  
 Nilai 2 : Buruk  
 Nilai 3 : Baik  
 Nilai 4 : Sangat Baik

#### **FAKTOR EKSTERNAL**

Nilai 1 : Sangat Kecil  
 Nilai 2 : Kecil  
 Nilai 3 : Besar  
 Nilai 4 : Sangat Besar

NO	FAKTOR EKSTERNAL	KONDISI			
<b>FAKTOR PELUANG (<i>Opportunity</i>)</b>		1	2	3	4
1	Tingkat pertumbuhan ekonomi nasional yang meningkat	1	2	3	4
2	<i>Market Share Cargo</i> yang terus berkembang	1	2	3	4
3	Indonesia negara kepulauan, sehingga diperlukan alat transportasi untuk pendistribusian bahan baku	1	2	3	4
4	Berkembangnya UKM / bisnis, dengan basis <i>online</i>	1	2	3	4
5	Kemajuan teknologi yang akan membantu perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan	1	2	3	4
6	Pertumbuhan SCM dalam distribusi bahan baku / bahan pokok	1	2	3	4
7					
8					
<b>FAKTOR ANCAMAN (<i>Threat</i>)</b>					
1	Transportasi udara yang sangat rentan dengan perubahan cuaca	1	2	3	4
2	Kondisi keamanan dalam negeri yang masih labil	1	2	3	4
3	Perusahaan kurir barang yang sifatnya di hilir, mulai masuk ke hulu ( <i>cargo</i> )	1	2	3	4
4	Ketergantungan dengan kebijakan pemerintah	1	2	3	4
5	Jumlah dan kualitas pemain yang ada	1	2	3	4
6	Lokasi <i>port centre</i> dan <i>port agent</i>	1	2	3	4

	FAKTOR INTERNAL	KONDISI
<b>FAKTOR KEUNGGULAN (<i>Strong</i>)</b>		
1	Kompetensi tenaga kerja untuk melakukan dan memproses bentuk layanan logistik	1 2 3 4
2	Berpengalaman dalam hal pengurusan transportasi pengiriman barang domestic, khususnya daerah timur Indonesia.	1 2 3 4
3	Reputasi perusahaan sudah dikenal dan berhubungan baik dengan Garuda Indonesia Cargo	1 2 3 4
4	Mempunyai surat izin khusus untuk pengiriman makhluk hidup dan mati (jenazah)	1 2 3 4
5	Mempunyai <i>packaging</i> khusus dalam pengiriman barang	1 2 3 4
<b>FAKTOR KELEMAHAN (<i>Weakness</i>)</b>		
1	Strategi dan arah kebijakan perusahaan yang masih belum jelas	1 2 3 4
2	Infrastruktur perusahaan dalam proses bisnis masih belum lengkap	1 2 3 4
3	Sistem transaksi (keuangan, <i>report</i> ) masih bersifat manual, sehingga sistem pelaporan masih terjadi <i>missed data</i>	1 2 3 4
4	Minim akan publikasi kepada pelanggan	1 2 3 4
5	<i>Content Website</i> tidak selalu <i>update</i>	1 2 3 4
6	Struktur dan jabatan dalam perusahaan belum jelas, berpengaruh pada <i>job description</i>	1 2 3 4
7	Minimnya adaptasi teknologi <i>logistic</i> sehingga belum standarisasi internasional	1 2 3 4

## LAMPIRAN E

### KUISIONER 4

Tujuan :

**MENGIDENTIFIKASI TINGKAT KEPENTINGAN FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH PADA POSISI PERUSAHAAN TERHADAP PESAING**

Petunjuk Pengisian :

Pertanyaan-pertanyaan dibawah ditujukan untuk :

- Membandingkan elemen X dan Y
- Mengetahui tingkat kepentingan faktor-faktor yang berpengaruh pada posisi perusahaan terhadap pesaing

**Skala penilaian**

Tabel skala penilaian perbandingan berpasangan

Intensitas kepentingan	Keterangan	Penjelasan
1	Kedua elemen sama penting	Dua elemen punya pengaruh sama besar terhadap tujuan
3	Elemen pertama sedikit lebih penting	Pengalaman dan penilaian sedikit menyokong 1 elemen dibanding lainnya
5	Elemen pertama lebih penting	Pengalaman dan penilaian sangat kuat menyokong 1 elemen dibanding lainnya
7	Elemen pertama lebih mutlak penting	Satu elemen yang kuat disokong dan dominan terlihat dalam praktek
9	Elemen pertama mutlak penting	Bukti yang mendukung elemen yang satu terhadap elemen lainnya memiliki tingkat penegasan tentang yang mungkin penguatan.
2,4,6,8	Nilai antara dua nilai yang berdekatan	Nilai ini dibuat bila ada kompromi diantara 2 pilihan.
Kebalikan	Jika untuk aktifitas I mendapat suatu angka dibanding aktifitas J, maka J punya nilai kebalikannya dibanding I.	



**Contoh pengisian kuestioner:**

Bagaimanakah perbandingan tingkat kepentingan antara elemen kiri (Handphone) dan elemen kanan (Laptop) terhadap hal yang akan menunjang pekerjaan

Perbandingan																		
Elemen Kiri										Elemen Kanan								
Handphone	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Laptop

Apabila anda memberikan penilaian bahwa elemen kanan (Laptop) sangat penting daripada, elemen kiri (Handphone) maka nilai yang disilang adalah skor 7 mendekati nilai kanan.

Perbandingan																		
Elemen Kiri										Elemen Kanan								
Handphone	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	<del>7</del>	8	9	Laptop

**LEMBAR PERTANYAAN**

Mengidentifikasi tingkat kepentingan antar faktor internal pada di perusahaan jasa *freight forwarding*

Perbandingan																		
Elemen Kiri										Elemen Kanan								
Kualitas Pelayanan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Harga yang kompetitif
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Delivery Time
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Posisi Keuangan
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sistem Manajemen Perusahaan
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pangsa Pasar
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Citra Perusahaan
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sumber Daya Perusahaan
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Lokasi <i>port centre &amp; agent</i>
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Implementasi Teknologi
Harga yang Kompetitif	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Delivery Time
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Posisi Keuangan
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sistem

																		Manajemen Perusahaan
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pangsa Pasar
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Citra Perusahaan
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sumber Daya Perusahaan
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Lokasi <i>port centre &amp; agent</i>
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Implementasi Teknologi
<b>Delivery Time</b>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Posisi Keuangan
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sistem Manajemen Perusahaan
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pangsa Pasar
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Citra Perusahaan
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sumber Daya Perusahaan
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Lokasi <i>port centre &amp; agent</i>
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Implementasi Teknologi
<b>Posisi Keuangan</b>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sistem Manajemen Perusahaan
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pangsa Pasar
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Citra Perusahaan
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sumber Daya Perusahaan
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Lokasi <i>port centre &amp; agent</i>
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Implementasi Teknologi
<b>Sistem Manajemen Perusahaan</b>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pangsa Pasar
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Citra Perusahaan
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sumber Daya Perusahaan
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Lokasi <i>port centre &amp; agent</i>
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Implementasi Teknologi
<b>Pangsa Pasar</b>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Citra Perusahaan
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sumber Daya Perusahaan
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Lokasi <i>port centre &amp;</i>

																		<i>agent</i>
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Implementasi Teknologi
<b>Citra perusahaan</b>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sumber Daya Perusahaan
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Lokasi <i>port centre &amp; agent</i>
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Implementasi Teknologi
<b>Sumber Daya Perusahaan</b>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Lokasi <i>port centre &amp; agent</i>
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Implementasi Teknologi
<b>Lokasi <i>port centre &amp; agent</i></b>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Implementasi Teknologi

#### KUISIONER 4

Tujuan :

**MENGIDENTIFIKASI POSISI PERUSAHAAN TERHADAP PESAING**

Petunjuk Pengisian :

Pertanyaan-pertanyaan dibawah ditujukan untuk :

- Berikan penilaian langsung terhadap masing-masing faktor dibawah ini
- Aturan penilaian adalah sebagai berikut:
  - Nilai 1 : Sangat Lemah
  - Nilai 2 : Lemah
  - Nilai 3 : Kuat
  - Nilai 4 : Sangat Kuat

CONTOH:

	BOBOT	PT DMK Cargo		PT SN Cargo		PT Jovial Cargo	
		NILAI	NILAI BOBOT FAKTOR	NILAI	NILAI BOBOT FAKTOR	NILAI	NILAI BOBOT FAKTOR
Kualitas pelayanan	12%	3	0.36	2	0.24	1	0.12
Harga yang Kompetitif	30%	2	0.6	2	0.6	4	1.2
Waktu / <i>Delivery time</i>	12%	3	0.36	3	0.36	2	0.24
Posisi Keuangan	10%	1	0.1	3	0.3	4	0.4
Sistem Manajemen	11%	4	0.44	2	0.22	2	0.22
Citra perusahaan	10%	3	0.3	2	0.2	2	0.2
Lokasi <i>port centre &amp; agent</i>	5%	3	0.15	3	0.15	1	0.05
Pangsa Pasar							
Implementasi Teknologi	7%	3	0.21	4	0.28	3	0.21
Sumber Daya	3%	3	0.09	2	0.06	2	0.06
Total	<b>100%</b>		<b>2.61</b>		<b>2.41</b>		<b>2.70</b>

## LEMBAR PERTANYAAN

### Bisnis: Proses *Outgoing*

	BOBOT	PT DMK Cargo		PT SN Cargo		PT Jovial Cargo	
		NILAI	NILAI BOBOT FAKTOR	NILAI	NILAI BOBOT FAKTOR	NILAI	NILAI BOBOT FAKTOR
Kualitas pelayanan							
Harga yang Kompetitif							
Waktu / <i>Delivery time</i>							
Posisi Keuangan							
Sistem Manajemen							
Citra perusahaan							
Lokasi <i>port centre &amp; agent</i>							
Pangsa Pasar							
Implementasi Teknologi							
Sumber Daya							
<b>Total</b>	<b>100%</b>						

## LAMPIRAN F

### KUISIONER 5

Tujuan :

***Untuk mengetahui kondisi PT. DMK Cargo ditinjau dari Faktor Kekuatan Keuangan dan Kekuatan Industri***

Petunjuk Pengisian :

3. Berikan penilaian kondisi dari masing-masing faktor di bawah ini yang sesuai dengan PT. DMK Cargo
4. Aturan penilaian adalah sebagai berikut  
Nilai **1** : Sangat Buruk  
Nilai **2** : Buruk  
Nilai **3** : Sedikit Buruk  
Nilai **4** : Cukup Baik  
Nilai **5** : Baik  
Nilai **6** : Sangat Baik

NO	KRITERIA	KONDISI					
<b>Posisi Keuangan (FP)</b>							
<b>1</b>	Modal usaha yang dibutuhkan	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	Laba bersih perusahaan	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	Deposito ke tiap maskapai	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>4</b>	Posisi kas perusahaan	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>Posisi Industri (IP)</b>							
<b>1</b>	Kebutuhan akan transportasi pengiriman barang	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	Kebijakan pemerintah	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	Pertumbuhan pangsa pasar	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>4</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>

**Tujuan :**

***Untuk mengetahui kondisi PT. DMK Cargo ditinjau dari Faktor Stabilitas Lingkungan dan Keunggulan Bersaing***

**Petunjuk Pengisian :**

1. Berikan penilaian kondisi dari masing-masing faktor di bawah ini yang sesuai dengan PT. DMK Cargo
2. Aturan penilaian adalah sebagai berikut
  - Nilai - **1** : Sangat Baik
  - Nilai - **2** : Baik
  - Nilai - **3** : Cukup Baik
  - Nilai - **4** : Sedikit Buruk
  - Nilai - **5** : Buruk
  - Nilai - **6** : Sangat Buruk

NO	KRITERIA	KONDISI					
<b>Posisi Keuangan (FP)</b>							
<b>1</b>	Modal usaha yang dibutuhkan	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	Laba bersih perusahaan	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	Deposito ke tiap maskapai	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>4</b>	Posisi kas perusahaan	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>Posisi Industri (IP)</b>							
<b>1</b>	Kebutuhan akan transportasi pengiriman barang	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	Kebijakan pemerintah	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	Pertumbuhan pangsa pasar	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>4</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>

<b><u>Dimensi INTERNAL</u></b>	<b><u>Rating</u></b>	<b><u>Dimensi EKSTERNAL</u></b>	<b><u>Rating</u></b>
<b>Financial Position (FP)</b>		<b>Stability Position (SP)</b>	
Modal usaha yang dibutuhkan		Kondisi politik & keamanan negara	
Laba bersih perusahaan		Kondisi perekonomian negara	
Deposito ke tiap maskapai		Kondisi persaingan (harga dll)	
Posisi kas perusahaan		Peraturan pemerintah	
<b>Jumlah</b>		<b>Jumlah</b>	
<b>Competitive Position (CP)</b>		<b>Industry Position (IP)</b>	
Kualitas sumber daya manusia		Kebutuhan akan transportasi pengiriman barang	
Penguasaan teknologi		Kebijakan pemerintah	
Tingkat <i>safety</i> barang dikirim		Pertumbuhan pangsa pasar	
Citra perusahaan			
Kualitas pelayanan yang diberikan			
Harga yang ditawarkan			
<b>Jumlah</b>		<b>Jumlah</b>	



## Daftar Pustaka

- Abdul Rachman. **Peranan Internasional *Freight Forwarding* Dalam Menunjang Peningkatan Pengiriman Barang Komoditi Ekspor.** Universitas Sumatera Utara, Digital Library, 2004.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. ***Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik***, Rineka Cipta., Jakarta.
- Badan Pusat Statistik. 2015. ***Indikator Ekonomi Oktober 2014***, Badan Pusat Statistik., Jakarta.
- Cahyono, Syamsu, M. 1997. ***Evaluasi Strategi Bisnis Kapal Perang PT. PAL Indonesia***, Tesis, Manajemen Industri, Institut Teknologi Sepuluh November. Surabaya.
- Danielle, M.. 2006. ***The Element of Strategy***, Palgrave MacMillan., New York.
- David, Fred, R.. 2011. **Manajemen Strategis Konsep**. Edisi 12, Salemba Empat., Jakarta.
- Gunawan, S. 1999., ***Trend Pemasaran Abad 21***, Makalah Seminar, Disajikan pada Seminar Sehari “Marketing dan Accounting dalam Era Globalisasi di Surabaya.
- Harker, P., & Vargas, L., 1987, ***The Theory of Ratio Scale Estimation: Saaty’s Analytical Hierarchy Process***, Journal of Management Science, Vol.33, No.11, Pittsburg University, USA.
- Herawati. 2010, ***Perencanaan Strategi Industri Jasa Perawatan dan Perbaikan Kendaraan Bermotor Untuk Menerapkan Manajemen Green Company Dengan Pendekatan MCDM-AHP dan Analisa SWOT***. Tesis. Manajemen Industri, Institut Teknologi Sepuluh November., Surabaya
- Hunger, J.David., Wheelen, Thomas L. 2003, ***Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability***, 13th edition.
- Irsyaf Syarif. 1989. **Internsional Transport Forwarding**, Paper.

- Lai, Kee-Hung dan Cheng, T.C.E. 2004. "***A Study of the Freight Forwarding Industry in Hong Kong***" International Journal of Logistics : Research and Applications Vol. 7, No. 2, June.
- Ma'ruf, Buana. 2011. ***Manajemen Strategik***. Modul Ajar: Program Studi Magister Manajemen Teknologi, ITS., Surabaya.
- Murphy, Paul.R. dan Daley, James. M. 2000. "***An Empirical Study of Internet Issues among International Freight Forwarders***" Transportation Journal, Summer edition, University Heights, Ohio.
- Purwanti, Dewi. 2008. ***Penggunaan Analisis SWOT dalam Kompetisi Bisnis Jasa Ekspedisi***. Jurnal Bisnis & Manajemen Vol. 4, No. 3, 2008.
- Ricardianto, Ricky P. 2014. ***PENINGKATAN EFEKTIVITAS PENANGANAN KARGO IMPOR UDARA***. Jurnal Manajemen Bisnis Transportasi dan logistik, Vol.1.No1 September 2014.
- Robinson, Pearce. 2011. ***Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian***. Edisi 10, Salemba Empat., Jakarta.
- Saaty, T.L., 1991, *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin*, PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Saaty, T.L., 1993. ***Proses Hirarki Analitik Untuk Pengambilan Keputusan dalam Situasi yang Kompleks (Terjemah)***, PT Pustaka Binaman Pressindo., Jakarta.
- Saaty, T.L., 2000, ***Fundamental of Decision Making and Priority Theory With The Analitic Hierarchy Process***. Pittsburg: RWS Publications.
- Saaty, T.L., 2005, ***Theory and Application of the Analytic Network Process: Decision Making With Benefits, Opportunities, Costs and Risks***. Pittsburg: RWS Publications.
- Samekto, Agus A. 2014. ***Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan Melalui Diversifikasi Usaha Studi Empirik pada Perusahaan Ekspedisi Muatan Kapal Laut PT Teduh Makmur, Semarang***. Jurnal Manajemen Bisnis Transportasi dan logistik, Vol.1.No1 Maret 2014.

- Setiawan, Endra. 2008, *Perumusan Strategi Perusahaan Sektor Perbankan Dengan Menggunakan Metode SPACE (Strategic Position & Action Evaluation) & General Electric Matrix (Studi Kasus PT BPD Jawa Timur)*. Tesis, Manajemen Industri, Institut Teknologi Sepuluh November, Surabaya.
- Taufiqurrachman. 2013, *Analisa Strategi Korporat Perusahaan Chemical (Studi Kasus PT. XYZ)*. Tesis. Manajemen Industri, Institut Teknologi Sepuluh November, Surabaya.
- Thompson JR, A.A dan Strickland II. A. J. 1998. *Strategi Manajemen Concept and Cases 8th*, Irwin Chicago.
- Triantaphillou, E., Shu B., Sanchez, S.N., Ray T., 1998, *Multi-Criteria Decision Making: An Operation Research*, Encyclopedia of Electrical and Electronics Enineering, 15, pp.175-186.
- Wahyudi, A., Sri.,1996, *Manajemen Strategik*, Binarupa Aksara, Jakarta Barat.
- Zein, Johari.,2010, *Johari Zein: Di Masa Depan, JNE Menjadi Gaya Hidup*, [online]

*Halaman ini sengaja di kosongkan*